

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL AREA OPERATIVA-FINANCIERA DEL  
INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS DEL MUNICIPIO DE  
SAN MIGUEL”**

**PRESENTA:**

**GUZMAN VASQUEZ, ERICK JEOVANY**

**MARTINEZ AMAYA, JOSE LUIS**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2017**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

LIC. LUIS ALONSO ARGUETA ANTILLÓN

**RECTOR INTERNO**

MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ACADEMICO**

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO**

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

**SECRETARIA GENERAL INTERINA**

LIC. NORA BEATRIZ MENÉNDEZ

**FISCAL GENERAL INTERINA**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

**VICEDECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

**SECRETARIO**

LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

LICDA. NANCY CAROLINA DIAZ QUEZADA

**DOCENTE DIRECTOR**

LIC. BALMORE ALEXIS RODRIGUEZ

**ASESOR METODOLÓGICO**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS TODOPODEROSO**, por darme la fortaleza y sabiduría en cada paso que he dado en todo mi trayecto de formación académica hasta llegar a la culminación de éste sueño profesional, convertido en realidad.

**A MIS PADRES**, Ever Jesús Guzmán y Lilian del Carmen Vásquez, por ser el motor que me impulsan a seguir adelante en todo momento, entregando mi mayor esfuerzo en lo que hago, por sus sabios consejos que han permitido mantenerme firme ante cualquier circunstancia y adversidad, con la mirada fija en mis objetivos, fomentándome el deseo de superación y triunfo en la vida.

**A MI HERMANOS**, Ilvin, Carlos y Walter, por su apoyo incondicional y comprensión en todo momento, por brindarme sus manos, cuando más lo necesitaba.

**A MI NOVIA**, Katherine García, por su invaluable apoyo, especialmente en los momentos más difíciles, por su comprensión, paciencia y por ser orgullosamente la tercera integrante de nuestro equipo de tesis, gracias por demostrarme que juntos tomados de la mano, todo se vuelve más sencillo.

**A MI COMPAÑERO DE TESIS**, Luis Martínez, por la perseverancia mostrada en todo momento a lo largo de nuestros estudios, por aportar su mejor esfuerzo en la realización del presente trabajo. Mis más sinceras felicitaciones por este logro imprescindible, culminando así una etapa importante en nuestras vidas, quiero que no sea una despedida, sino la consecución de una gran amistad.

**A NUESTRA ASESORA DE TESIS**, Licenciada Nancy Díaz, por su dedicación y esmero para que éste trabajo culminara de la mejor manera, por brindarnos sus sólidos conocimientos que han quedado plasmados en éste trabajo y en nuestra vida personal y profesional.

**A MIS DOCENTES**, de **educación básica y media** que formaron parte vital en la construcción de este trayecto, fomentando una cultura de optimismo y carácter para enfrentar las diferentes situaciones de la vida. **A mis docentes de la sección de**

**Contaduría Pública**, por haberme formado profesionalmente, por su dedicación y entrega en ésta noble labor de educar y formar para la vida, grandes maestr@s.

**A mis compañeros y amigos**, Eleazar, Ángel, René, Wiliam, Crystal, Ana, por todas las experiencias únicas e inigualables vividas en la Universidad, dignas de recordar siempre.

Son muchas las personas que han formado parte de mi proceso profesional a las que me encantaría agradecerles su aporte, amistad, motivación, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los buenos y difíciles momentos de mi vida. Algunas están aquí conmigo en el presente y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar el lugar en donde estén, quiero otorgarles mis más sinceros agradecimientos por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todos sus buenos deseos.

**Erick Jeovany Guzmán Vásquez**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS TODO PODEROSO,** Por ser mi fortaleza y mi consuelo en todas las etapas de mi vida, el que siempre está y estará en cada instante de felicidad y de tristeza, de triunfos y fracasos, gracias Dios mío por brindarme la oportunidad de culminar esta fase de mi vida la cual sin tu voluntad no hubiera sido posible.

**A MIS PADRES,** Por ser mi apoyo incondicional y afrontar junto a mí, cada una de las adversidades, por su inmenso amor y el sacrificio que hicieron durante todo mi proceso de formación académica y profesional, por guiarme de la mejor manera hacia la senda del bien.

**A MIS HERMANOS Y HERMANAS,** por haber creído siempre en mí, motivándome con sus palabras de aliento y sobre todo por su apoyo incondicional en cada uno de los momentos más difíciles de mi proceso de formación de la carrera profesional.

**A MIS AMIGOS/AS Y COMPAÑEROS/AS,** con quienes compartí clases, reuniones de estudio, y todas esas experiencias en la universidad que serán inolvidables y por formar parte de ese sueño que con mucho esfuerzo y dedicación logre culminar.

**A MI COMPAÑERO DE TESIS,** Por enfrentar juntos cada una de las dificultades y experiencias que fueron esenciales para culminar con éxito este sueño académico y profesional, deseo que Dios derrame muchas bendiciones para su vida y que cada proyecto que emprenda se le multiplique en abundancia.

**José Luis Martínez Amaya**

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.1 ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA .....	12
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	13
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	15
1.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL.....	15
1.4.1 Delimitación Espacial: .....	15
1.4.2 Delimitación Temporal:.....	15
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO .....	16
1.6.1 Objetivo General .....	16
1.6.2 Objetivos Específicos.....	16
1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	17
1.7.1 Título de la investigación: .....	17
1.7.2 Enunciado del problema: .....	17
1.7.3 Matriz de Operacionalización de Objetivos. ....	18
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.1 TIPO DE ESTUDIO .....	21
2.1.1 Investigación Descriptiva .....	21
2.2 MÉTODO DE ANÁLISIS.....	21
2.3 DETERMINACIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA .....	22
2.3.1 Población.....	22
2.3.2 Muestra.....	22
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	24
2.4.1 Técnica de Investigación .....	24
2.4.2 Instrumentos de recolección de información .....	24
2.5 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	26
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....	27
3.1 MARCO HISTORICO .....	27
3.1.1 Antecedentes del Control Interno a nivel mundial .....	27
3.1.2 Enfoque COSO I a nivel mundial.....	29
3.1.3 Enfoque COSO II a nivel mundial.....	31
3.1.4 Antecedentes del COSO I y II en El Salvador. ....	32

3.1.5	Antecedentes de la Educación En El Salvador.....	32
3.2	MARCO TEÓRICO.....	39
3.2.1	La Educación Media .....	39
3.2.2	Control Interno.....	67
3.2.3	Administración de Riesgos Empresariales (COSO II-ERM) .....	73
3.3	MARCO LEGAL.....	95
3.3.1	Constitución de la República de El Salvador .....	95
3.3.2	Ley de Presupuesto .....	95
3.3.3	Ley General de Educación .....	96
3.3.4	Ley de la Carrera Docente .....	97
3.3.5	Reglamento de la Ley de la Carrera Docente .....	97
3.2.6	Ley de Asistencia del Magisterio Nacional .....	97
3.3.7	Código de Trabajo. ....	98
3.3.8	Ley de Servicios Médicos Hospitalarios para el Magisterio Nacional .....	99
3.3.9	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social .....	99
3.3.10	Reglamento de aplicación del Régimen del Seguro Social .....	100
3.3.11	Ley de Administradoras de Fondos para Pensiones .....	100
3.3.12	Código Tributario .....	101
3.3.13	Ley del Impuesto Sobre la Renta.....	101
3.3.14	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública .....	102
3.3.15	Ley del Consumidor .....	102
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		104
4.	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	104
4.1	Cuestionario dirigido al Consejo Directivo Escolar del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.....	104
4.2	Cuestionario dirigido a los docentes del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.....	115
4.3	Cuestionario dirigido a los alumnos del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.....	122
4.4	Cuestionario dirigido a los padres de familia del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.....	133
4.5	Entrevista dirigida al Director del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.....	141

CAPÍTULO V: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II PARA EL FORTALECIMIENTO DEL AREA OPERATIVA-FINANCIERA DEL INSTITUTO NACIONAL JOQUÍN ERNESTO CÁRDENAS DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.....	144
5.1 ETAPA I: PLAN GENERAL DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO.....	144
Introducción.....	144
5.1.1 Generalidades del manual.....	144
5.1.2 Objetivos del manual.....	145
5.1.3 Políticas del manual.....	145
5.1.4 Alcance del manual.....	146
5.1.5 Responsables.....	146
5.1.6 Formatos.....	146
5.2 ETAPA II: APLICACIÓN DEL ENFOQUE COSO II EN EL INSTITUTO JOAQUIN ERNESTO CARDENAS.....	146
5.2.1 Ambiente Interno.....	147
5.2.2 Establecimiento de Objetivos.....	152
5.2.3 Identificación de Eventos.....	153
5.2.4 Valoración del riesgo.....	157
5.2.5 Respuesta al Riesgo.....	162
5.2.6 Actividades de Control.....	163
5.2.7 Información y comunicación.....	167
5.2.8 Monitoreo.....	169
5.3 ETAPA III: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS APLICADAS AL ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA DEL INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS.....	172
5.3.1 Manual de Procedimientos Financieros y Operativos.....	172
5.3.2 Políticas del Consejo Directivo Escolar Aplicadas a Procedimientos Financieros y Operativos.....	210
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	223
6.1 CONCLUSIONES.....	223
6.2 RECOMENDACIONES.....	225
ANEXOS.....	227
SIGLAS.....	259
GLOSARIO DE TERMINOS.....	260

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al diseño de un manual de Control Interno en base a COSO II, el cual se puede definir, como un proceso que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la institución, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Para interpretar esta problemática, es vital hacer mención de la causa transcendental que da origen al desarrollo de esta propuesta, la cual es la falta de un documento físico en el que se plasmen y detallen los procesos a seguir para el desarrollo del Control Interno dentro de la institución.

La investigación de dicha problemática se realizará con el propósito de desarrollar y proponer al Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel, un manual de Control Interno en base a COSO II que vaya de acuerdo a las características y necesidades de la institución y que contribuya al fortalecimiento del área operativa-financiera de la misma.

Además se presentan diferentes formatos considerados de beneficio para llevar a cabo todos los procedimientos de Control Interno ejecutados en la institución.

En el ámbito profesional, el interés estará orientado en la indagación desde la perspectiva interna de la institución de las actividades relacionadas al Control Interno. Igualmente, hubo interés en el aporte de información actualizada y de utilidad para el mejoramiento del Control Interno de dicha institución.

En la metodología de la investigación, se utilizó el tipo de investigación descriptiva. Se elaboraron encuestas a miembros del Consejo Directivo Escolar, padres de familia, personal docente y alumnos de la institución, de igual manera se realizó entrevista dirigida al Director o Presidente del Consejo Directivo Escolar.

Para abordar el estudio de la problemática, el presente trabajo de investigación se ha separado en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I se desarrolla la formulación del problema de investigación, donde se plasman los antecedentes de la problemática, la situación problemática, el enunciado del problema, la delimitación de la investigación desde el ámbito espacial y temporal, la justificación de la investigación, así como la elaboración de los objetivos a lograr y la operacionalización de los objetivos.

En el Capítulo II se plasma la metodología de la investigación, en la cual se detalla el tipo de estudio utilizado, el método de análisis aplicado a la investigación, se establece la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, así mismo los procedimientos de análisis e interpretación de resultados.

El Capítulo III presenta el marco referencial; el cual comprende, el marco histórico donde se describe el origen del COSO I y COSO II a nivel mundial y en El Salvador, así como la reseña histórica de la educación y el origen del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, el marco conceptual que define aquellos conceptos fundamentales y los puntos relevantes que se consideran en el desarrollo de la presente investigación y el marco legal que incluye todas aquellas disposiciones de carácter legal, aplicables a la institución en estudio.

El Capítulo IV contiene la presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas dirigidas a los miembros del Consejo Directivo Escolar, personal docente, padres de familia y alumnos del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel, así mismo la entrevista dirigida al Director de dicha institución, en los cuales se muestra por medio de cuadros simples y gráficas los resultados que se obtuvieron durante el trabajo de campo, estos resultados muestran elementos claves que sirvieron de guía para la elaboración de la propuesta del Manual de Control Interno en base a COSO II.

El Capítulo V contiene la estructura del “Diseño de un Manual de Control Interno en base a COSO II para el fortalecimiento del área operativa-financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel” el cual describe el plan general del manual de Control Interno, los proceso de implementación de los componentes del COSO II y el desarrollo de políticas y procedimientos de Control Interno aplicados a la Institución.

En el Capítulo VI, se desarrollan las conclusiones a las cuales se llegó durante el proceso del trabajo de investigación, así mismo aquellas recomendaciones que se consideran necesarias para la propuesta planteada en el trabajo de investigación, de tal modo que la institución pueda obtener beneficios significativos como resultado de la aplicación del Manual de Control Interno en base a COSO II.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA**

Las áreas operativa y financiera, son de vital importancia en toda organización, sea pública o privada, de ello deriva la sostenibilidad en el tiempo de éstas. La presente temática ha sido estudiada para muchas empresas e instituciones a las cuales les ha generado diversos beneficios, pero no así para las instituciones educativas y en específico para las de educación media, tal es el caso del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas donde casi inexistentes son las investigaciones que se han realizado al respecto con éste enfoque abordándolo desde un punto de vista financiero y operativo con el fin de ejercer control sobre las áreas mencionadas que son prioritarias en el funcionamiento de esta institución.

Por lo general, las investigaciones que se llevan a cabo para las instituciones educativas, son abordadas desde el punto de vista pedagógico, obviando en gran medida las demás áreas y en principal la financiera y operativa. Sin embargo, en las instituciones de educación media como se mencionaron, es poca la información que existe.

Debido a las limitaciones en el alcance de las investigaciones planteadas para temáticas relativas a instituciones de educación media en relación al Control Interno, resulta necesario estudiar el área financiera y operativa de manera específica para identificar los diversos procedimientos aplicables y determinar sus deficiencias. Por lo tanto se pretende elaborar un trabajo de investigación que aborde la problemática desde un punto de vista que regule objetivamente la forma de operar de la institución englobando, docentes, alumnos, padres de familia, Consejo Directivo Escolar y demás instituciones vinculadas al sector educativo para una mayor eficiencia en las labores del Instituto.

Por lo antes expuesto, se pretende enfocar en el área financiera, aquellos puntos débiles que no permiten optimizar el uso de los recursos, canalizándolos estrictamente para el destino que han sido asignados, de manera similar para el área operativa no se encuentra disponible una investigación con el enfoque que éste estudio pretende alcanzar.

## 1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Debido a la necesidad de financiamiento que demanda el Ministerio de Educación ya que el presupuesto de éste es mínimo, siendo aproximadamente un 3.32% del Producto Interno Bruto Nacional, lo que se le aprueba a esta Cartera de Estado, es para las instituciones un reto significativo priorizar las necesidades a las que destinarán los pocos fondos que les son transferidos, lo que demanda un adecuado y minucioso manejo para sufragar en mayor proporción las necesidades que deben ser solventadas dentro de los recintos educativos.

Existen diversos factores que inciden en el área financiera y operativa de la institución que generan deficiencias y que repercuten en la calidad educativa, así como en la maximización de la gestión institucional, imposibilitando el desarrollo de un ambiente que propicie las mejores condiciones en infraestructuras, bibliografía, espacios recreativos, apertura de actividades culturales, etc.,

Por lo cual a efectos de identificar algunas deficiencias, se realizó una entrevista al Director de la institución, manifestando que se enfrentan a dificultades operativas y financieras, considerando que los recursos provenientes del Fondo General que transfiere el Ministerio de Educación vienen designados para partidas específicas, comprendiendo, Gratuidad de la Educación Media, Operación y Funcionamiento de la Institución, Horas Clases para atender la sobredemanda, etc., lo que significa que la cuantía monetaria de cada uno de ellos se utilizará estrictamente para las actividades que están comprendidas en las clasificaciones anteriores, pero en la realidad esto usualmente se vulnera dado que son escasos los recursos y las necesidades a las que se enfrenta la institución son diversas, por lo que designan a otras actividades una proporción de la partida que no le corresponde, generando problemas de financiamiento a la actividad para la que fue destinado oficialmente.

Otra situación que genera dificultades, es el incumplimiento de los plazos estipulados para presentar declaraciones del Impuesto sobre la Renta (pago a cuenta), planillas de ISSS y AFP, que deben ser presentadas mensualmente, incurriendo en multas por presentación de declaraciones y planillas fuera del plazo legalmente establecido. También se ha identificado que existen problemas sobre las deducciones legales para efectos del

Impuesto Sobre la Renta, ISSS y AFP, para pagos a trabajadores eventuales que no tienen relación de dependencia laboral con la institución. Para el registro y control de flujos de efectivo que se generen diariamente, en ciertas ocasiones se vulneran principios contables entre ellos que el registro de las operaciones en los libros legalizados para tal efecto deben ser oportunos y cronológicos de manera ordenada, que presente fielmente los distintos movimientos de efectivo. Otra dificultad es que no se cuenta con un plan estratégico de compras que vele por adquirir el material didáctico, bienes muebles, etc., a costos significativamente bajos.

Dentro de las deficiencias operativas a las que se enfrentan, se tienen; la falta de un plan eficiente para el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles y material bibliográfico propiedad de la institución, por lo que se enfrentan a una escasez de los mismos debido a la reducción acelerada de su vida útil, limitando los recursos económicos para su reemplazo, así también los inventarios de alimentos (leche, frijol, arroz, harina, etc.) donde no existen controles sobre las fechas de vencimiento tampoco la proporcionalidad de alimentos a utilizar con el objeto de que sean aprovechados por los estudiantes y que logre cubrirse el periodo para el cual han sido dotados. Adicionalmente se hace necesario mencionar que la institución no está debidamente preparada al momento de enfrentar un siniestro ya que carece de un plan de contingencias para garantizar la integridad física de la comunidad estudiantil, incumpliendo así con lo dispuesto en la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

Las deficiencias en las áreas operativas y financieras identificadas y planteadas anteriormente, son algunas de las situaciones a las que se enfrenta el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, pero no con ello significa que sean todas ya que existen otras dificultades que también impactan significativamente en su funcionamiento.

### **1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

*¿Cuál es la relación existente entre el Control Interno y el área operativa-financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel?*

### **1.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL**

#### **1.4.1 Delimitación Espacial:**

La investigación se realizará en el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.

#### **1.4.2 Delimitación Temporal:**

La investigación estará comprendida del mes de enero al mes de octubre del año 2016 por considerarse un periodo prudencial que permitirá realizar los diferentes tipos de estudios sobre la problemática en mención.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a las dificultades financieras y operativas a las que se enfrenta el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, resulta necesario ejecutar una investigación sobre la necesidad de que exista un Control Interno que garantice la seguridad y buen manejo de los bienes y recursos de su propiedad, ya que al no existir un adecuado Control Interno implementado en la institución, se derivan una serie de dificultades a las que en la mayoría de ocasiones no se tendrá una solución inmediata y oportuna que incurra en el menor costo posible y eso viene a repercutir en la eficiencia de las operaciones y en la maximización de los recursos propios de la institución.

Para el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, es de vital importancia contar con un Control Interno eficiente que vele por el alto rendimiento de la institución en todos sus aspectos y que sea viable para tomar innumerables decisiones de manera oportuna y acertada, permitiéndole tener un control exhaustivo de los recursos financieros con los

que cuenta, así mismo lograr la eficiencia en las operaciones que se llevan a cabo, por lo tanto, se contribuiría a la mejora de todo el que hacer institucional, traduciéndose esto a una mayor calidad educativa, aportando así herramientas necesarias que garanticen el rendimiento en sus procesos financieros administrativos e institucionales en general. En consecuencia, la implementación de un Control Interno eficiente también serviría para desarrollar un mayor involucramiento de las distintas unidades funcionales de la institución para contribuir directa e indirectamente al desarrollo integral de ésta.

Con la presente investigación se verían beneficiados de manera directa el personal administrativo de la institución, el Consejo Directivo Escolar, la planta docente y la comunidad estudiantil en general y de manera indirecta los padres de familia, instituciones afines al área educativa y público en general que tenga un interés sustancial en la institución. En el área académica, tanto universitaria como en otros niveles educativos, la presente investigación servirá como una herramienta base para futuras investigaciones así mismo como una fuente de consulta para intereses afines.

## **1.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO**

### **1.6.1 Objetivo General**

- Diseñar un manual de Control Interno en base a COSO II para el fortalecimiento del área operativa-financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cadenas del municipio de San Miguel.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Aplicar los componentes del Control Interno bajo el enfoque COSO II-ERM al área operativa y financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.
- Proponer Políticas y Procedimientos concernientes al Control Interno para el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel.

- Establecer medidas de Control que permitan lograr la eficacia y eficiencia en las actividades operativas y financieras del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.
- Identificar aquellos eventos internos y externos que afecten positiva o negativamente el área financiera-operativa del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.

## **1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.7.1 Título de la investigación:**

“Estudiar la relación entre el Control Interno y el área operativa-financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel”.

### **1.7.2 Enunciado del problema:**

¿Cuál es la relación existente entre el Control Interno y el área operativa-financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel?



No	Objetivos	Identificación de las Variables.	Conceptos	Indicadores	Unidad de observación o análisis	Ubicación
2	CONOCER CÓMO INFLUYE EL ÁREA OPERATIVA- FINANCIERA EN LA CALIDAD EDUCATIVA	Área Operativa (V.I.)	Es donde se llevan a cabo las actividades operativas y/o ejecutan servicios en una institución, sea ésta pública o privada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Didácticos de Apoyo a la docencia.</li> <li>- Administración adecuada de mobiliario.</li> <li>- Control de los bienes institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director y Docentes.</li> <li>- Director, docentes y estudiantes, Consejo Directivo Escolar.</li> <li>- Director, Docentes y Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INJECAR, SM</li> <li>INJECAR, SM.</li> <li>INJECAR, SM.</li> </ul>
		Área Financiera (V.I.)	Es administrar los recursos financieros de una institución con el fin de alcanzar los objetivos de la misma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del director sobre aspectos financieros</li> <li>- Control presupuestal de los recursos asignados</li> <li>- Adquisición de bienes institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director</li> <li>- Director, Tesorero, Consejo Directivo Escolar</li> <li>- Director, Consejo Directivo Escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INJECAR, SM.</li> <li>INJECAR, SM.</li> <li>INJECAR, SM.</li> </ul>
		Calidad Educativa (V.D)	Es el desarrollo de todos los procesos dirigidos a satisfacer las aspiraciones de la sociedad educativa a la que están dirigidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de docentes</li> <li>- Nivel académico de los docentes de la institución</li> <li>- Grado académico que imparten los docentes a los alumnos de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director y docentes</li> <li>- Docentes</li> <li>- Docentes y estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INJECAR, SM</li> <li>INJECAR, SM.</li> <li>INJECAR, SM.</li> </ul>

No	Objetivos	Identificación de las Variables.	Conceptos	Indicadores	Unidad de observación o análisis	Ubicación
3	EXAMINAR LA INFLUENCIA DE UN ADECUADO REGISTRO Y MANEJO DEL INVENTARIO INSTITUCIONAL SOBRE LA VIDA ÚTIL DE LOS BIENES INSTITUCIONALES	Inventario Institucional (V.I.)	El inventario es el registro documental de los bienes y demás objetos pertenecientes a una institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de los inventarios.</li> <li>- Periodicidad de levantamiento físico de inventarios.</li> <li>- Control y registro adecuado de los inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director y Bodeguero.</li> <li>- Director y Bodeguero</li> <li>- Director, Docentes y Bodeguero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INJECAR, SM.</li> <li>INJECAR, SM.</li> <li>INJECAR, SM.</li> </ul>
		Vida Útil de los bienes institucionales. (V.D).	Es la duración estimada que un objeto puede tener, cumpliendo correctamente con la función para el cual ha sido creado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de bienes institucionales</li> <li>- Periodo de revisión de los bienes institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes, director y estudiantes</li> <li>- Técnico de mantenimiento y director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INJECAR, SM.</li> <li>INJECAR, SM.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso adecuado de los bienes de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director, Docentes y Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INJECAR, SM.</li> </ul>

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Con base al problema planteado y a los objetivos que se persiguen con el presente estudio, se establecerá el método y el tipo de investigación así como las estrategias a seguir para la recolección de la información pertinente.

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

#### **2.1.1 Investigación Descriptiva**

Consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno concreto indicando sus rasgos más diferenciadores para mostrar con precisión las dimensiones de dicho fenómeno. En la presente investigación se utilizara el tipo de investigación descriptivo debido a que se realizará un análisis de la relación existente entre el Control Interno y el área operativa-financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cadenas (INJECAR) mediante procedimientos y técnicas de investigación científicas aplicadas a la unidad de análisis.

### **2.2 MÉTODO DE ANÁLISIS**

El resultado del proceso de investigación se verá reflejado en la propuesta del diseño de un manual de Control Interno con base a COSO II, enfocado al fortalecimiento del área operativa-financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel. La correcta selección de la metodología y las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, debe estar orientada a una amplia visión del problema y una actitud objetiva al analizar los datos.

La investigación que se desarrolla es de tipo descriptiva debido al nivel de análisis de la información, por esta razón se abordarán diferentes tipos de unidades de observación como lo son: Director (Presidente del CDE.), docentes, Consejo Directivo Escolar, padres de familia y alumnos del Instituto Nacional "Joaquín Ernesto Cárdenas" del municipio de San Miguel.

El método inductivo-hipotético es el que se ha seleccionado para el desarrollo de la investigación por tratarse de un estudio descriptivo, el cual crea propuestas a partir de la observación de los hechos mediante la generalización del comportamiento observado, las conclusiones o propuesta a que se lleguen podrían tener validez en determinado tiempo a menos que se compruebe lo contrario con otra investigación y propuesta similar.

## 2.3 DETERMINACIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.3.1 Población

La población en estudio, fue el Director, docentes, miembros del Consejo Directivo Escolar, padres de familia y los estudiantes del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel, elementos que permitirán hacer efectivo el cumplimiento de los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

POBLACIÓN *	
SUJETOS EN ESTUDIO	CANTIDAD
Director	1
Miembros del C.D.E.	8
Docentes	36
Alumnos	1600
Padres de Familia	1500

\* **Fuente:** Elaboración propia con base a datos proporcionados por la Dirección del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.

### 2.3.2 Muestra

En el desarrollo del trabajo de investigación se tomó una muestra de docentes, estudiantes, miembros del Consejo Directivo Escolar y padres de familia del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel, seleccionados a criterio del grupo de investigación. Además se elaboró una entrevista dirigida al Director de dicha institución, ya que la investigación consistirá en el diseño de un manual de Control Interno.

La técnica de muestreo elegida en el desarrollo del trabajo de investigación será el *muestreo no estadístico*, debido a que la problemática en estudio no cumple con los requerimientos técnicos para la selección de muestreo estadístico, dado a que el tema de investigación no se basa en probabilidades matemáticas estrictas, ni en la representatividad de la muestra, si no que se basara en el conocimiento y habilidades del grupo de investigación para aplicar su criterio dado a las circunstancias de la problemática.

<b>MUESTRA °</b>	
<b>SUJETOS EN ESTUDIO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Director	1
Miembros del C.D.E.	8
Docentes	10
Alumnos	25
Padres de Familia	20

° **Fuente:** Elaboración propia con base a datos proporcionados por la Dirección del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.

Cabe recalcar que la muestra de alumnos se tomó de manera general considerando el dato total de alumnos inscritos en la institución, del mismo modo se consideró para docentes, miembros del Consejo Directivo Escolar y padres de familia. En caso del Director se aplicó la técnica de *muestreo dirigida* específicamente a éste, realizando una entrevista para tal efecto.

## 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 2.4.1 Técnica de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas son las siguientes:

- **Sistematización bibliográfica:**

Esta técnica se utilizó para recopilar toda la información posible sobre aspectos generales de Control Interno, mediante la consulta de leyes, libros trabajos de graduación, revistas, guiones de clases, sitios de Internet, todos en materia de Control Interno y educación media, así como otro tipo de literatura relacionada con el problema en estudio.

- **Sistematización estadística:**

Se llevó a cabo por medio de cuadros simples, utilizados para vaciar la información obtenida mediante los cuestionarios.

### 2.4.2 Instrumentos de recolección de información

- **Cuestionario**

Se diseñarán cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, dirigidas a docentes, padres de familia, Consejo Directivo Escolar y alumnos, enfocados a recabar información específica y adecuada de la situación problemática del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel, para la elaboración de la propuesta de un Manual de Control Interno en el área operativa-financiera para dicha institución.

Las razones que justificaron dicha elección se desprendió de las ventajas que proporciona el cuestionario, porque al ser administrado personalmente brinda la oportunidad de establecer contacto directo entre el investigador y las personas sujetas a estudio, lo que permite explicar el propósito de la investigación y el significado de las interrogantes que no se hayan encontrado claras.

Otra de las razones que justifican la elección es que la tabulación y la interpretación de los cuestionarios se realizan con facilidad, especialmente si se trata de cuestionarios de respuestas cerradas. Asimismo, el cuestionario se llena fácilmente, requiere poco tiempo y mantiene al encuestado en el tema.

- **Entrevista**

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el/los sujetos en estudio a fin de obtener respuestas verbales sobre el tema en desarrollo, esto permite explicar el propósito del problema en análisis y así especificar claramente la información que se requiere o necesite.

Atraves de la entrevista se pretende la obtención de información que no se lograría adquirir por medio de cuestionarios, la cual será dirigida al Director del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel.

- **Análisis de Documentos**

Se realizó la recolección de la información a través de la investigación bibliográfica ubicada en la Biblioteca de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental, se utilizaron fuentes de internet; además, se realizaron consultas bibliográficas de diferentes autores acerca del Control Interno y la educación media en El Salvador, así mismo otros elementos que forman parte de una fuente fundamental que apoya el tema en estudio; todo ello para contar con una base teórica con la que se contrastarán los resultados de la investigación de campo.

- **Observación directa**

Esta técnica permitió fortalecer los resultados establecidos a través de la encuesta y la entrevista facilitando la elaboración del diagnóstico sobre el Control Interno en el área operativa-financiera. A continuación se mencionan algunas de las situaciones observadas:

- Procedimientos largos y tediosos para la asignación de fondos.
- Ciertas partes de la infraestructura y el mobiliario institucional no se encuentran en buen estado.
- La calidad educativa se ve interrumpida por la mala distribución de los recursos financieros.

## **2.5 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para la tabulación y procesamiento de resultados se elaborarán cuadros simples, porcentajes de las diferentes respuestas obtenidas y el análisis e interpretación específica para cada pregunta propuesta en el cuestionario. El análisis servirá de base para elaborar la interpretación a cada interrogante.

La información que será recolectada a través de cuestionarios, entrevistas, etc., serán dirigidos a los docentes, alumnos, padres de familia, miembros del Consejo Directivo Escolar y al Director del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel, será elaborada con el objeto de indagar sobre el nivel de conocimiento que tienen las personas encargadas del área financiera y operativa de dicha institución, sobre el modelo de Control Interno COSO II.

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 MARCO HISTORICO**

#### **3.1.1 Antecedentes del Control Interno a nivel mundial**

Con el paso del tiempo los problemas de Control Interno han centrado la preocupación de las gerencias modernas, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante, por lo que el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas fijadas, de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para lograrlos.

Como resultado del constante crecimiento que iba generando el comercio en algunos pueblos del Medio Oriente y otras escasas regiones, dio lugar al desarrollo de la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos y practicados de manera rudimentaria esto por lo general se debía a la reducida cantidad de operaciones que se generaban, pudiendo cada individuo ejercer su propio control. Posteriormente con la aparición de los antiguos Estados e Imperios, se encuentran huellas de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios que desde hacía ya varias épocas lejanas, se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, quien era aquella persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en Europa, principalmente en las ciudades Italianas durante los años 1,400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo entonces los libros de contabilidad con el objetivo de controlar las operaciones de los negocios que se estaban generando.

El origen del Control Interno como tal, suele ubicarse en el tiempo, con el surgimiento de la *partida doble*, que fue una de las medidas de control que dio resultados bastante alentadores para los negociantes, más sin embargo, fue hasta fines del siglo XIX que los comerciantes más influyentes se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la debida protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente todos los problemas productivos, comerciales y administrativos que acarreaban, viéndose forzados a delegar funciones dentro de sus negocios juntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a lo antes mencionado, los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".<sup>1</sup>

Se puede decir que a consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implica mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración. Sin embargo, la primera definición de Control Interno fue promulgada en 1949 por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

En los años 70 aumenta el interés por el Control Interno debido a hechos muy importantes que se fueron dando; primeramente, el sector público había evolucionado de una manera muy grande en los países en desarrollo, el volumen de sus operaciones cada vez iba en

---

<sup>1</sup> Evolución-control-interno/evolucionacion-control-interno(n.d)/trabajos59http://www.monografias.com.html

aumento, además las entidades públicas eran muy apáticas a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz.

En el año de 1970 se da gran importancia al Control Interno ya que en ese momento empresas Norteamericanas realizaban sobornos y corrupción en el extranjero. En diciembre de 1995, fue emitido el SAS 78 que entró en vigencia el 1 de enero de 1997, el cual definía el Control Interno de la siguiente manera: "...es un proceso afectado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal; designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- Seguridad de la información financiera.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables".<sup>2</sup>

### **3.1.2 Enfoque COSO I a nivel mundial**

En los Estados Unidos en el año 1986, el sector privado había desarrollado diversos sistemas de control, sin embargo el éxito de estos había sido parcial ya que en algunas organizaciones la aplicación de estos permitía mejores resultados pero al aplicarlos a otras entidades los resultados no eran los mismos, de hecho no existía un modelo que de alguna manera pudiese asegurar un nivel razonable de éxito para todas las organizaciones, fuesen públicas o privadas. De esta manera se generó por dicho sector la iniciativa de financiar un trabajo de diversas instituciones para la búsqueda de las mejores prácticas en aras de sistematizar un modelo universal de Control Interno. El trabajo lo centró la "National Commission on Financial Report Treadway Commission" (COSO).

---

<sup>2</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Declaraciones sobre Normas de Auditoría Volumen IV, México, 1997, páginas 95 y 97.

COSO, es una iniciativa del sector privado de (EEUU) establecida en 1985 por Asociaciones profesionales contables y financieros compuestos por integrantes de:

- American Institute of Certified Public Accountants.
- American Accounting Association.
- The Institute of Internal Auditors.
- Institute of Management Accountants.
- Financial Executives Institute.<sup>3</sup>

El congreso mundial de entidades fiscalizadoras superiores realizado en Washington, en 1992 aprueba las directrices de Control Interno que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control Interno, integradas por directivas institucionales, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos.

Luego de un largo periodo de discusión de más de cinco años, realizada por el grupo de trabajo en 1992, la organización patrocinadora de la Comisión Treadway, emite el "INFORME COSO" como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes, el cual tuvo gran aceptación y difusión, en gran parte debido a la diversidad y autoridad que posee el grupo que se hizo cargo de la elaboración de éste.

Debido a su importancia el Control Interno se mantiene en un constante mejoramiento y estudio, en diciembre del año 2001 se evalúan los últimos cambios que ha sufrido el Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) evaluando así los

---

<sup>3</sup> <http://www.coso.org/aboutus.htm>

estudios para el Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (ERM); en abril de 2002 se realiza la planificación para establecerlo.<sup>4</sup>

### **3.1.3 Enfoque COSO II a nivel mundial.**

En septiembre de 2002 se diseña y desarrolla el Informe incluyendo un marco sobre la gerencia de riesgo, beneficiándose todas las organizaciones que realizan procedimientos de identificación y análisis, considerando que este marco contribuirá a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una administración de riesgos efectiva y fue hasta julio de 2003 que se emite el primer borrador y en septiembre de 2004 es cuando se da por finalizado el COSO II (COSO ERM).

La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre, sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

“La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Marcela A. Coloma Castro y Fernando J. de la Costa Lara ISSN 0718-4654 Versión impresa / ISSN 0718-4662 Versión en línea

<sup>5</sup> Relación y análisis de los cambios al Informe coso y su vínculo con la transparencia... / Marcela C. - Fernando de la C. CAPIC REVIEW Vol. 12 (2): 2014 ISSN 0718-4654 Versión impresa / ISSN 0718-4662 Versión en línea.

### **3.1.4 Antecedentes del COSO I y II en El Salvador.**

El Informe COSO I ha sido implementado en los últimos años incorporándolo al Control Interno. El Salvador consideró que era de suma importancia el indagar sobre dicho tema (INFORME COSO I) antes de que fuese adoptado en el país.

Hasta el año 2003 que se dio a conocer de una forma más extendida, a través de seminarios. Antes que se iniciara el primer seminario para darlo a conocer, se obtuvieron bibliografías sobre INFORME COSO, provenientes de Colombia y México. El 4 de noviembre del año 2003 se realiza el Congreso Interamericano de Contadores Públicos celebrado en El Salvador mediante el cual se imparte el seminario sobre INFORME COSO I y en ese año se le da relevancia al INFORME COSO aplicando en diferentes entidades los componentes de dicho informe, posteriormente aparece una segunda versión del INFORME COSO.

En 2004, COSO publicó el Enterprise Risk Management (Marco Integrado).<sup>6</sup> La versión del 2004 (COSO II) es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management (o gestión del riesgo), con un modelo de identificación, evaluación y administración de riesgos, que puede afectar la estrategia, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

### **3.1.5 Antecedentes de la Educación En El Salvador**

“El sistema educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la República. En 1832, con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria se decreta la Instrucción Pública, la que establece la creación de escuelas primarias en cada municipio del país que serán financiadas por la municipalidad o en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serían los padres de familia quienes aportarían una contribución de "4 reales".<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.coso.org/aboutus.htm>

<sup>7</sup> Gilberto Aguilar Avilés. Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al Pasado de La Educación en El Salvador. Documento 1. Ministerio de Educación. Gobierno de El Salvador. P. 14

En El Salvador, los inicios de la educación, se remonta a la época colonial, donde la enseñanza era prácticamente un privilegio de un sector social; había escuelas en las cuales los indígenas eran los responsables por la paga y alimentación del tutor.

Existían otros sectores del país, cuya estructura educativa era administrada por sacerdotes.

Durante el largo período de la colonia y parte de la vida independiente, las únicas posibilidades de una educación sistemática más allá de lo elemental solo eran posibles en Guatemala, donde hubo por lo menos una media docena de colegios privados, varios de estos existieron desde el siglo XVI.

Posteriormente, la educación en el país toma una nueva vía con el nacimiento del Ministerio de Educación, siendo éste el ente principal del sector educativo nacional, responsable de la administración en todos los niveles de enseñanza del sector público 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 básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles a la sociedad”<sup>8</sup>. Así fue creado en el siglo XIX como Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Instrucción Pública y Cultura Popular. En la década de los años treinta, nace el Ministerio de Instrucciones Públicas y las áreas de Cultura y Educación, actuando de forma fusionada.

Por medio del Decreto Legislativo No. 24 de fecha 18 de abril de 1989, publicado en el D.O. No. 70, tomo No. 303 de la misma fecha, se crea el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, en el artículo No. 38, se definen las atribuciones que le competen al Ministerio de Educación.

La educación media aparece en El Salvador en 1841, ya para 1945 fue reformada. Hasta entonces, la educación secundaria se diversificaba en bachillerato, magisterio, formación del oficinista y formación del contador.

---

<sup>8</sup> Título II, Sección 3era, Art. 56. Constitución de la República de El Salvador, 1983.

- **Reforma Educativa de 1940: Estructuración del sistema educativo en El Salvador.**

La historia de la educación salvadoreña, en términos generales, comienza en la cuarta década del siglo recién pasado. La primera concepción planeada de la educación nacional está contenida en el Decreto N°17, publicado en el Diario Oficial N°267 del 8 de diciembre de 1939.

La primera reforma educativa a escala nacional fue la que impulsó el General Maximiliano Martínez en 1939, con ello se pretendía la modernización de la enseñanza primaria. “La enseñanza procurará la formación moral, la educación cívica y el perfeccionamiento personal y profesional de los salvadoreños. El Estado y los Municipios están obligados, de manera especial, a incrementar la enseñanza primaria, costeando las escuelas necesarias al efecto, en las cuales se impartirá gratuitamente”<sup>9</sup>. También en esa época tuvo su reconocimiento la educación del sector privado, la cual estaba influida por diversas órdenes religiosas católicas radicadas en El Salvador, aunque este sector de la educación nacional no entró en el marco de la reforma educativa.

- **Reforma Educativa de 1968: Desarrollismo**

La educación adquiere un valor preponderante al ser orientada al desarrollo y formación de los recursos humanos. Ésta reforma organizó el sistema educativo en cuatro niveles: Parvulario, Básica, Media y Superior. Se impulsó la educación en el área rural, además se incrementó a un año el bachillerato, uno de los componentes más destacables fue la creación de la Televisión Educativa. Se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente.

---

<sup>9</sup> Art. 54, Constitución Política de El Salvador, 1939

La nueva estructura apuntaba a la contribución de transformar la realidad y satisfacer las demandas del llamado "desarrollo económico, por medio de la modernización del aparato productivo, lo que traería el desarrollo social y por lo tanto, el desarrollo sociopolítico".<sup>10</sup>

En este periodo, la educación tuvo dos áreas de influencia. Por un lado la formal, representada por el sistema educativo nacional, que impulsó una reforma en los niveles básicos y medios de la educación. La segunda área surgió al margen de todo este proceso y fue la alternativa de la educación popular dirigida por y para las clases populares marginales y campesinas, proceso generalizado en todo el subcontinente latinoamericano.

- **La gestión educativa para el quinquenio 1989-1994**

Se desarrolló e impulsó programas y proyectos tendientes a la ampliación de la cobertura, focalizando los primeros años de educación básica y otorgando especial énfasis a las zonas más desprotegidas, zonas rurales y urbano-marginales. Las políticas educativas sectoriales previstas para este período han sido coincidentes con la firma de la Convención de los Derechos de la Niñez y con la firma de la Declaración Mundial de Educación para Todos.

- **Programa Fondos con Participación de la Comunidad (EDUCO)**

Como resultado de la Declaración Mundial sobre Educación Para Todos en Jomtiem 1990, se definen acciones desde una visión amplia para atender a la población en edad escolar. En este contexto nace el programa de Educación Comunitaria (EDUCO).<sup>11</sup> Es creado en 1991 por el Ministerio de Educación con apoyo financiero de la cooperación internacional. Su finalidad es ampliar la cobertura en los niveles de parvularia y primer ciclo de la educación básica en municipios donde el Ministerio de Educación no tuviera cobertura o iniciar con la creación del sistema educativo. Otra finalidad era el diseño y perfeccionamiento de los sistemas de planificación, logístico y técnicos del Ministerio de

---

<sup>10</sup> El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones sobre el desarrollo económico. Centro de Investigaciones Tecnológicas y Científicas, Cuadernos de Investigación 3. Año 1, agosto 1989. P. 18.

<sup>11</sup> Programa EDUCO. Educación Infantil con participación de la Comunidad. Ministerio de Educación. 1992. P 1.

Educación<sup>12</sup>. Actualmente dejó de ser efectiva a partir de que los docentes pasaron a Ley de Salarios en el año 2010; EDUCO, fue un programa que consistió en la provisión de servicios educativos a niñas y niños rurales en el nivel de parvulario y básica a través de una estrategia de cogestión entre el Estado y la comunidad.

- **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 la 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"<sup>13</sup>.

"El Consejo Directivo Escolar existe como un organismo colegiado, por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Ninguno tiene autoridad especial o individual por formar parte de él, salvo en aquellos casos que tenga delegación especial por escrito".<sup>14</sup>

- **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

---

<sup>12</sup> Programa EDUCO. Componente Servicios Educativos. Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Educación. 1991

<sup>13</sup> Art. 48 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente

<sup>14</sup> Art. 70 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente

representantes de los alumnos. Dichos representantes planifican sus actividades anuales y participan en la elaboración del Presupuesto Escolar. 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 la Asociación Comunal para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE´s) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE), toman participación directa en esa administración.

- **Programa de Alimentación Escolar**

El abordaje a la causal de la repetición como factor de deserción y acceso al sistema educativo establece que, entre otros, la desnutrición y mala alimentación repercute directamente en éste fenómeno; por tanto, se implementó el Programa de Alimentación Escolar con participación de los padres de familia y la comunidad educativa.

- **La reforma Educativa de 1994: Plan decenal de Educación 1995-2005**

En 1993 y 1994, se llevó a cabo un diagnóstico dirigido por la Universidad de Harvard, la Universidad Centroamericana (UCA) y la Fundación Educativa para el Desarrollo (FEPADE). Éste abarcó las áreas de educación parvularia, básica, media, superior, técnica, no formal, formación de recursos humanos y financiamiento de la educación.

Todos sus aportes se pueden resumir en dos conceptos básicos: *equidad* y *calidad* en la educación. Tanto la equidad como la calidad educativa que se proponen como ejes de la Reforma Educativa en El Salvador estaban encaminadas a sentar las bases necesarias para la construcción de una cultura de paz por medio de la educación.

La Reforma Educativa de 1995 contribuyó a la recuperación del sistema educativo luego de 12 años de conflicto armado, el cual dejó serios problemas profundos en las escuelas salvadoreñas.

- **Plan de Educación 2021: El país que queremos.**

La etapa de las políticas educativas en El Salvador se enmarcó en una profundización del modelo iniciado en la década de los noventa con el Plan Decenal 1995-2005. Se retomaron los aspectos que se necesitan mejorar para consolidar el modelo educativo. Fue una continuidad de la concepción de que la educación esté al servicio del crecimiento económico del país. ¿Por qué Plan de Educación 2021?, porque se trata de un Plan Nacional de Educación enmarcada en la Reforma Educativa “en marcha” que, se supone, va “de abajo hacia arriba”, en virtud de la consulta pública realizada a fines de 2004.

- **Programa de gobierno 2009-2014: Cambio en El Salvador para vivir mejor**

En 2009, El Salvador vivió un momento histórico de alternación política en la conducción del gobierno del Estado. Un partido con ideología de izquierda, anteriormente grupo insurgente en la década los ochenta, con un candidato que personificó el lema de campaña, “Cambio en El Salvador para vivir mejor”, llegó a la Presidencia de la República.

Un primer punto evidente de la política educativa es la visión de la educación que se concibe por medio de enfoques integradores, éste hecho es muy interesante dado a que se asume que la educación, en las décadas anteriores, ha sido excluyente, y por ello se hace necesario que adquiriera un carácter integrador de la diversidad existente en el país.

### **3.1.6 Antecedentes del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas (INJECAR)**

El tercer ciclo de educación básica se llevaba a cabo en el Instituto Nacional Isidro Menéndez (INIM). Hasta que en 1995 se trasladó a su propio edificio actual.

En 1997 se solicitó la creación del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas (INJECAR). Siendo aprobado el 3 de septiembre de 1998. En el cual se extiende a bachillerato técnico vocacional, secretariado y bachillerato general.

## 3.2 MARCO TEÓRICO

### 3.2.1 La Educación Media

#### 3.2.1.3 ¿Qué es la educación media?

Es el nivel complementario de la educación básica, el inicio de la educación profesional y la que habilita para niveles superiores de educación, se orienta al desarrollo de:

- Conocimientos generales, humanísticos y científicos de carácter formativo y propedéutico o preparatorio para la continuación en el nivel superior.
- Conocimientos técnicos-profesionales que capacitan para el ejercicio y responsabilidad en áreas y campos ocupacionales.
- Aprendizajes sociales necesarios para desenvolverse como ciudadano consciente de los deberes y derechos en una sociedad democrática, con las capacidades básicas para participar en procesos de investigación, producción y creación de bienes materiales y culturales.

#### ➤ **Objetivos de la educación media:**

- Fortalecer el proceso de formación integral iniciado en los niveles de parvularia y básica, considerando las características, necesidades e intereses propios de los adolescentes y jóvenes.
- Propiciar la consolidación de aptitudes, actitudes y valores congruentes con las expectativas personales y sociales.<sup>15</sup>
- Promover la formación científica, técnica y humanística junto con las herramientas conceptuales, metodológicas y técnicas que capaciten al joven para desenvolverse con autonomía en los estudios superiores y en el campo laboral.

---

<sup>15</sup> Ministerio de Educación. Reforma Educativa en Marcha Documento TI: Consulta 95, Primera Edición, S.S. 1995. P. 43

➤ **Periodo de matrícula**

- La matrícula oficial de los alumnos(as) de educación media es anual, se abre el primer día hábil de enero y se cierra el último día hábil de febrero.
- Cuando un (a) alumno (a) no pudiera matricularse en el período ordinario, se autoriza a las instituciones un período extraordinario que comprende desde el primer día hábil de marzo hasta el último día hábil de abril para que puedan realizar dicho trámite.
- En ninguno de los casos, la matrícula oficial causa carga fiscal.

➤ **Requisitos de ingreso<sup>16</sup>**

Son alumnos(as) de educación media, aquellas personas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Para alumnos (as) de primer año de bachillerato, haber obtenido el certificado o certificación de noveno grado y para alumnos(as) de antiguo ingreso el certificado o certificación del año anterior.
- Estar inscritos en el Libro de Matrícula de la institución debidamente acreditado.
- Aparecer inscritos en las nóminas de matrícula que la institución reporta al Ministerio de Educación en el año que curso el grado inmediato inferior.

➤ **Organización Curricular.**

Comprende el bachillerato general y el bachillerato técnico-vocacional y está organizada en tres áreas de formación: Básica, aplicada y técnica. Las dos primeras son comunes a los dos bachilleratos, mientras que el área de formación técnica se desarrolla prioritariamente en el bachillerato técnico vocacional.

---

<sup>16</sup> INSTRUCTIVO: Normas y Procedimientos para que los Centros Públicos y Privados de Educación Media, realicen el proceso de Matrícula Oficial, 13 de mayo de 1998, Pág. 2

➤ **Área de formación básica.**

Comprende el conjunto de conocimientos que se seleccionan y organizan en torno de los contenidos propios de las ciencias y las humanidades, su propósito es que los educandos adquieran conocimientos científicos y humanistas esenciales, desplieguen y ejerciten sus habilidades intelectuales y sus destrezas psicomotrices ya adquiridas, de conformidad con el mayor grado de madurez que la etapa evolutiva les permite, apliquen la creatividad, la independencia de criterio y la capacidad de adquirir y cumplir compromisos, dicha área está conformada por las asignaturas de Lenguaje y Literatura, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Cívica, Matemática, Idioma Extranjero e Informática.

➤ **Área de formación aplicada.**

Se orienta a la formación personal y social, comprende el desarrollo de conocimientos de carácter multidisciplinario que propician la formación integral del educando, hace énfasis en la formación y práctica de habilidades requeridas en el perfil objetivo y en la práctica de valores morales, espirituales, ecológicos, democráticos y cívicos, incluye también el ámbito de los conocimientos instrumentales, complementarios a la formación básica.

➤ **Área de formación técnica.**

Comprende la adquisición de conocimientos teóricos-prácticos y el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en los campos productivos. Incluye los campos comerciales, industria, agropecuario, de la salud, adecuándose de manera flexible a otros que demande el sistema productivo nacional y regional.

➤ **Perfiles del egresado de educación media:**

Las características significativas que se propone desarrollar el currículo de educación media en el educando son:

- Conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades
- Preferencias en los planos personal, vocacional y profesional

- Capacidad para formular un consistente proyecto de vida
- Demostración de capacidades y habilidades intelectuales y psicomotrices
- Actitud positiva hacia la formación permanente y el autoaprendizaje
- Manifestación de sensibilidad social, actitud crítica y comprometida ante la realidad
- Interiorización y práctica de valores morales, espirituales, democráticos, cívicos, ecológicos y de género
- Conciencia de los roles como ciudadano, padre o madre de familia y agente productivo
- Madurez emocional para enfrentarse a las situaciones cotidianas.

### **3.2.1.1 Ministerio de Educación<sup>17</sup>**

El Ministerio de Educación, es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental, propiciando mecanismos de diálogo y participación para alcanzar los siguientes fines: Lograr el desarrollo integral de la personalidad, en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática, más próspera, justa y humana, inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes, combatir todo espíritu de intolerancia y de odio, conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña, así mismo propiciar la unidad del pueblo centroamericano<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/filosofia>

<sup>18</sup> Constitución de la Republica de El Salvador, Asamblea Legislativa de El Salvador, 1983, sección tercera, educación, ciencia y cultura, art. 55.

➤ **Misión**

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

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

➤ **Visión**

Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:

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

➤ **Valores organizacionales**

- ✓ **Solidaridad:** Adhesión y comprensión generosa de la situación de los menos favorecidos y trabajar con ellos y para ellos de manera preferencial.
- ✓ **Compromiso:** Con los actores protagónicos de la educación y adherirse voluntariamente al efectivo cumplimiento de los principios, valores y funciones del MINED.
- ✓ **Calidad:** Preocupación permanente por la superioridad o excelencia en el trabajo y la mejora continua de nuestras funciones y actividades.
- ✓ **Equidad:** Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por otras prescripciones. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, en particular al género femenino y a las/os desposeídas/os.
- ✓ **Transparencia:** Actitud firme de trabajar de cara a quienes servimos con apego a la honradez y buen manejo de los bienes públicos y disposición de rendir cuentas a la ciudadanía (auditoría social).
- ✓ **Virtudes cívicas:** Integridad de ánimo y disposición constante para las acciones conformes a la ley moral y el recto modo de proceder en lo que corresponde a la vivencia democrática y al desarrollo de la Nación.
- ✓ **Integridad:** Actuando rectamente, con probidad y de manera intachable.
- ✓ **Democracia:** Promoviendo una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que las decisiones residen en la totalidad de sus miembros, haciendo que las mismas respondan a la voluntad colectiva de los miembros del grupo.
- ✓ **Eficacia:** Trabajando de manera esforzada para lograr el efecto que se desea o se espera de nuestro empeño.

- ✓ **Identidad nacional:** Reconociendo el conjunto de rasgos propios de nuestro país y teniendo conciencia de sus elementos distintivos, poniéndolos al frente de cualquier otra disposición y asumiéndolos como parte de nuestra nacionalidad.
- ✓ **Ética:** Actuando de acuerdo con principios morales y valores que guíen rectamente la actuación de cada empleada y empleado, valor que debe ser promovido e inculcado en todos los actores del sistema educativo, en particular en docentes y estudiantes.

### 3.2.1.2 Instituto Nacional “Joaquín Ernesto Cárdenas”

El Instituto Nacional “Joaquín Ernesto Cárdenas”, es una entidad pública de educación media, que depende administrativa y financieramente del Ministerio de Educación. Es una entidad sin fines de lucro que está sujeta a las políticas de desconcentración, mediante los cuales cumple el cargo social de formar ciudadanos capaces, competitivos y emprendedores, con valores humanos que contribuyan a la formación de la sociedad salvadoreña y orienta su labor educativa a la formación en conocimiento teórico-práctico y al fortalecimiento sistemático de habilidades y destrezas de alumnos en secciones diurnas, en las ramas de Bachillerato General, Técnico Vocacional y Secretariado, así mismo la modalidad de Bachillerato General a Distancia.

El Instituto cumple con la Constitución de la República de El Salvador, en la Sección Tercera, Educación, Ciencia y Cultura, en su Art. 53, establece: “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión” además con el inciso segundo del art. 56 donde claramente se establece que “La educación parvularia, básica, media y especial será gratuita cuando la imparta el Estado.”<sup>19</sup>

El Instituto Nacional “Joaquín Ernesto Cárdenas”, actualmente no cuenta con una estructura de Control Interno adecuado que les permita a los directivos de la institución tomar decisiones, carecen de herramientas que técnicamente les posibilite establecer

---

<sup>19</sup> Diario Oficial, N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de Diciembre de 1983 Decreto N° 38 Constitución de la República de el salvador, art. 53.

procesos, indicadores en su administración, evaluación, particularmente relacionados con el área financiera y operativa, ésta propuesta busca apoyar ciertas debilidades administrativas con el objeto de que se produzcan cambios en el Control Interno aplicando el informe COSO II, en el que se involucre desde los directivos hasta el último de los empleados de la institución, para así dar un servicio eficiente y de calidad a la comunidad estudiantil, logrando la maximización y la eficiencia en las actividades institucionales.

### **3.2.1.3 Generalidades del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas**

**Ubicación:** El Instituto, se encuentra ubicado en final séptima Avenida sur #802 barrio San Nicolás San Miguel, San Miguel.

**Personal de la Institución:** El Instituto cuenta con 36 profesores titulares, y 10 personas ostentando cargos administrativos.

#### **➤ Misión del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas**

“Ser reconocida como una de las instituciones que van a la vanguardia en la enseñanza, preparando profesionales integrales a través de los nuevos avances tecnológicos”.

#### **➤ Visión del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas**

“Somos una Institución que forma profesionales capaces de integrarse a la vida productiva de la sociedad relacionando la teoría con la práctica”.

### **3.2.1.4 Consejo Directivo Escolar (CDE)**

#### **➤ Base Legal.**

La base legal del Consejo Directivo Escolar, se encuentra contenida en la Ley de la Carrera Docente (Decreto # 665 de la Asamblea Legislativa) y su Reglamento, en los que se establece el procedimiento para su integración, registro y legalización, así como las atribuciones del mismo, entre otros aspectos de interés para dicho organismo.

➤ **Integración del Consejo Directivo Escolar.**

En el artículo 49 de la Ley de la Carrera Docente, se establece que en todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar (CDE) integrado por:

- ✓ El Director del centro educativo, quien ejercerá la Presidencia y la Representación Legal.
- ✓ Dos representantes de los educadores electos en Consejo de Profesores, uno de ellos ejercerá la Secretaría;
- ✓ Dos representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos en el centro educativo, quienes se elegirán en Asamblea General por votación secreta, uno de ellos será el Tesorero y
- ✓ Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos también en Asamblea General y quienes no podrán ser menores de 12 años, teniendo derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo.

➤ **Funcionamiento.**

Las resoluciones del Consejo Directivo Escolar son tomadas por mayoría simple y en caso de empate el presidente tiene doble voto. Los concejales durarán en sus funciones dos años, a excepción del Presidente, quien durará en el mismo durante el tiempo que dure en sus funciones de director.

Los miembros del CDE no devengan ningún sueldo ni emolumento, ni pueden ser parientes entre sí hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

El Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Educación, es quien confiere al CDE la personalidad jurídica mediante un acuerdo que se lleva en el registro correspondiente. El Consejo dispone de un sello para autorizar toda clase de documentos que emite en el ejercicio de sus funciones. Todas las discusiones, votaciones y acuerdos son registrados

en un acta, la que debe ser aprobada y firmada por todos los miembros del Consejo presentes, a fin de que tenga efecto legal.

➤ **Atribuciones**

En el artículo 50 de la Ley de la Carrera Docente se establece que el CDE tendrá como atribuciones, las siguientes:

- ✓ Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados a la institución por diferentes fuentes de financiamiento.
- ✓ Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en 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 requerimientos que aquella le haga.
- ✓ Hacer uso del sistema de recursos previstos en la Ley en las diferentes instancias.
- ✓ Agotada la vía administrativa prevista en la Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativo.
- ✓ Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueran presentados.
- ✓ Las demás que le determine la Ley.

➤ **Funciones:**

El Consejo Directivo Escolar es fundamental y coadyuvante para el mejoramiento de la calidad educativa. En tal sentido, el CDE como organismo co-gestor de la provisión de servicios educativos en la institución, tienen por funciones las siguientes:

- ✓ Aprobar y divulgar el Programa Escolar Anual y el presupuesto correspondiente.
- ✓ Gestionar recursos humanos y financieros asignados y aquellos que sean necesarios para el funcionamiento de la institución.
- ✓ Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios para apoyar el desarrollo institucional.
- ✓ Participar en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución.
- ✓ Aprobar la planta del personal docente y administrativo para el cumplimiento de las metas institucionales.
- ✓ Dar seguimiento al desempeño del recurso humano asignado a la institución, de acuerdo a las regulaciones que la ley establece.
- ✓ Promover incentivos al desempeño de los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Facilitar las auditorías de personal.
- ✓ Otras que la Ley le confiera.

Al analizar las atribuciones y las funciones que corresponden al Consejo Directivo Escolar, dejan en claro la alta incidencia que éste organismo, se demanda, tenga en la vida y funcionamiento de la institución. Debido a los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente estudio, es de vital importancia conocer la participación del CDE en el desempeño de los maestros, alumnos, padres de familia y en el área de la vida escolar en la que también tiene participación este organismo.

El programa EDUCO, orientado al área rural, fue una primera experiencia en la descentralización (proceso progresivo de transferencia de competencias, responsabilidades y recursos, desde el nivel central del gobierno a entidades regionales, departamentales o hacia otras modalidades locales tales como el Consejo Directivo

Escolar; con el fin de que, con la participación ciudadana y en su beneficio, se mejore el control de los bienes y servicios, con especial énfasis a la delegación de competencias administrativas al nivel institucional de la administración educativa y en la participación de los padres en dicha tarea. Más recientemente, en 1997, se crearon los Consejos Directivos Escolares (CDE) en un esfuerzo por incluir a todos los centros educativos públicos en el movimiento descentralizador. Los Consejos Directivos Escolares se encuentran en la periferia de la descentralización, constituyéndose en un intento para llevar una cuota de la toma de decisiones educativas hasta las escuelas y a la comunidad escolar.<sup>20</sup>

### ➤ **Creación del Consejo Directivo Escolar**

El CDE es creado como una modalidad de administración escolar local. En el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (Art. 48) los CDE, se definen como una organización "para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos". La normativa en relación al ámbito de competencias del CDE, claramente se orienta hacia aspectos administrativos, tales como:

- ✓ Definir prioridades de la Institución Educativa.
- ✓ Aprobar y divulgar el Programa Escolar Anual y el presupuesto correspondiente
- ✓ Gestionar los recursos humanos y financieros asignados y/o necesarios.

En síntesis, la revisión de los documentos básicos del MINED en torno al CDE, permite identificar que el propósito que se persigue con esta estrategia, es la de promover la participación de padres, alumnos y docentes en la toma de decisiones a nivel escolar, descentralizar la administración de recursos humanos y financieros contribuir a mejorar la calidad de la educación. El MINED en sus escritos operativiza con claridad qué acciones debe desarrollar el CDE para cumplir con los propósitos de participación y administración

---

<sup>20</sup> Finalidades y Competencias de los CDE: (Proyecto de Apoyo a la Reforma Educativa Fondo de Investigaciones Educativas 1998 (FINE-98). Los Consejos Directivos Escolares Análisis de una estrategia de administración escolar local participativa, FEPADE-MINISTERIO DE EDUCACIÓN-USAID San Salvador, El Salvador. 1999. P.11)

a nivel local. Es posible que se estime que, cumpliendo con los objetivos de participación y administración local de recursos, se derive en una mejora en la calidad de la educación que la institución ofrece.

La coordinación del buen funcionamiento del CDE debe permitir el cumplimiento de los siguientes indicadores: Adecuada ambientación del aula y la institución, instalaciones limpias, buen mantenimiento de la infraestructura y mobiliario, buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, cumplimiento del horario de trabajo, buenas relaciones con los padres/madres de familia y otros miembros de la comunidad, adecuada conformación del CDE y buena administración institucional.

➤ **Propósitos del CDE**

Dentro del variado número de propósitos que éste tiene, podemos mencionar, que su labor contribuya al mejoramiento de la calidad educativa que la institución ofrece. En este sentido es importante que progresivamente el CDE se oriente a la discusión sobre acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

### **3.2.1.5 El presupuesto escolar**

Es una estimación de ingresos y gastos futuros que el Consejo Directivo Escolar debe preparar anticipadamente para cada año en el Programa Escolar Anual, pudiéndolo subdividir en semestres, trimestres o meses, para indicar los resultados esperados.

➤ **Utilidad de un buen presupuesto:**

- ✓ Proyectar los ingresos y egresos que generará la institución.
- ✓ Garantizar la disponibilidad financiera para las actividades prioritarias de la institución.
- ✓ Tomar medidas correctivas.
- ✓ Identificar posibles problemas financieros antes de que se presenten.

- ✓ Decidir sobre las inversiones que el Consejo Directivo Escolar, podrá o no efectuar.
- ✓ Identificar y evitar inconsistencias en la planificación.
- ✓ Dar respuestas a observaciones o hallazgos de auditorías internas o externas.
- **Características de un buen presupuesto:**
  - ✓ Debe estar organizado en función de las actividades y proyectos identificados en el Plan Escolar Anual y orientados a mejorar la calidad de la educación.
  - ✓ Debe reflejar costos razonables dentro de la capacidad institucional.
  - ✓ Debe estar en función al logro de los objetivos del Plan Escolar Anual.
  - ✓ Debe estar acorde a la capacidad institucional para poder ejecutarlo.
  - ✓ Debe balancear el aporte del MINED, los recursos propios y otras fuentes de financiamiento.
- **Normas para elaborar un buen presupuesto:**
  - ✓ Presupuestar todo gasto en concepto de pago de salarios, compra de material educativo, servicios básicos como: agua, energía eléctrica, teléfono, arrendamiento y demás rubros críticos, deberán programarse en forma prioritaria y se deberá observar racionalidad en su estimación y uso.
  - ✓ En todo proyecto, sea financiado por el Ministerio de Educación u Otros Ingresos, deberán establecerse explícitamente los rubros, montos y fuentes de financiamiento, los cuales deben estar aprobados por el Consejo Directivo Escolar.

- ✓ El Consejo Directivo Escolar, deberá incluir dentro de su presupuesto anual las asignaciones por diferentes fuentes de financiamiento, como por ejemplo: monto que el MINED realice en concepto de pago de salarios a docentes o personal administrativo y/o de servicio, servicios básicos, transferencias (bono de la calidad u otros) y pago de alquiler, así como los ingresos propios que reciba por diferentes conceptos, tales como: Contribuciones de apoyo económico voluntarias o cuotas de escolaridad de padres de familia u otros ingresos propios (tiendas escolares, rentas de cafetines, actividades extracurriculares no obligatorias, etc.), donaciones (en valores y/o especies) y otros rubros generadores de ingreso.

### **3.2.1.6 Bonos institucionales transferidos por el Ministerio de Educación.**

El Ministerio de Educación, consciente de que las instituciones educativas son el medio principal para el logro de los objetivos de la educación nacional, en donde su efectividad, eficiencia y transparencia son aspectos que permiten sumar esfuerzos y asignar recursos para expandir las oportunidades educativas de los salvadoreños, transfiere recursos provenientes del Fondo General y de otras fuentes de financiamiento, para que sean administrados por el Consejo Directivo Escolar, bajo el concepto de Presupuesto Escolar, transferencia que contribuye al desarrollo del Plan Escolar Anual (PEA) aprobado para la institución.

Los fondos transferidos dentro del marco del Plan Nacional de Educación 2021, tienen como propósitos el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan a la formación integral de los alumnos y alumnas, que aumenten el acceso a la educación, fomenten la formación tecnológica y el desarrollo de la ciencia y que por otro lado fortalezcan el funcionamiento, el protagonismo y la capacidad de gestión institucional, dichos fondos están sujetos a los controles de las instancias interventoras y fiscalizadoras del Estado.

Durante el año 2007 se inició un primer esfuerzo para exonerar de cuotas a 2,425 estudiantes, distribuidos en 97 centros educativos (25 alumnos por cada uno) del nivel de educación media y es en continuidad de esa iniciativa que se considera prioridad extender

este beneficio a fin de que las condiciones económicas de la familia no sean impedimentos para la culminación del nivel.<sup>21</sup>

A continuación se detallan los diferentes bonos institucionales que el MINED otorga al Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.

➤ **COMPONENTE: Operación y funcionamiento del centro educativo y gratuidad de la educación media.**

✓ **Objetivo:**

Transferir fondos para suplir las necesidades prioritarias de operación y funcionamiento del centro educativo.

✓ **Criterio de asignación:**

Los fondos se asignaran a los centros educativos públicos y subsidiados en los niveles de parvularia, básica y media, según criterios de asignación establecidos y en base a la matrícula del censo inicial reportados el año anterior.

➤ **COMPONENTE: Gratuidad de la Educación Media**

✓ **Objetivo:**

Transferir fondos para suplir las necesidades prioritarias de operación y funcionamiento de los centros educativos que atienden el nivel de media.

✓ **Criterio de asignación:**

Los fondos se asignarán a los centros educativos del nivel de media con acuerdo de funcionamiento autorizado, según criterios de asignación establecidos y en base al

---

<sup>21</sup> Acuerdo N°15-0026, instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar, pág. 8

número de alumnos validados en el Sistema de Registro Académico e Institucional (SIRAI) del año anterior.

➤ **COMPONENTE: Dotación de uniformes y paquetes de útiles escolares.**

✓ **Objetivo:**

Transferir fondos para la adquisición de servicios de confección de uniformes, adquisición de zapatos y de paquetes de útiles escolares a estudiantes de los centros educativos.

✓ **Criterio de asignación:**

Los fondos se asignarán a los centros educativos para la adquisición de dos uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares por estudiante.

➤ **AREA DE OPERACIÓN: Gastos corrientes**

✓ **Material educativo**

Se entiende por material educativo, el conjunto de instrumentos y herramientas necesarias para apoyar y mejorar la labor de enseñanza-aprendizaje y que contribuye al desarrollo curricular en el aula. Estos recursos inciden además en un ambiente motivador y agradable que propicie mejores aprendizajes en los estudiantes, algunos de estos recursos, pueden ser los clasificados en la sub área siguiente:

✓ **Sub áreas de operación y específico.**

Gastable, de escritorio, audiovisual, visual, para laboratorios, útiles de enseñanza, para el área de educación física y artística, para huertos escolares, implementos para el área de alimentación escolar.

Así mismo materiales para los talleres del bachillerato técnico vocacional en sus diferentes opciones, necesarios para operativizar el PEA y cumplir con sus objetivos.

✓ **Operación logística del centro educativo**

- Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, mobiliario y/o equipo.
- Revisión y reparación de instalaciones eléctricas, de agua potable, aguas negras, aguas lluvias, otras. Revisión y reparación de puertas, ventanas, techos, baños, lavaderos, bodegas, cocinas, bebederos, letrinas, fosas sépticas, pozos, pisos, canchas y áreas de recreo, muros de protección y de contención, cercas, otros. Pintura para infraestructura educativa de conformidad a la normativa establecida por el MINED, pintura para mobiliario y/o equipo, revisión y reparación de mobiliario y equipo del centro educativo, así como otras reparaciones de infraestructura, mobiliario y equipo.

✓ **Operación logística del Consejo Directivo Escolar del centro educativo:**

Adquisición de libros de registro y control financiero, asistencia del personal y actas, libros de registro de estudiantes, chequeras, papelería y útiles de escritorio, pagos de transporte urbano e interurbano terrestre y/o marítimo u otros gastos que se requieran, para realizar cotizaciones, compras, traslado de mobiliario y/o equipo para reparación y otras actividades que sean requeridas por el Consejo Directivo Escolar, pago de elaboración de sellos del CDE o de la institución, pago de certificación de cheques, instalaciones de servicios de agua, luz y teléfono, botiquín de primeros auxilios, materiales e implementos de aseo y limpieza, escobas, trapeadores, jabón, paños para limpieza, desinfectantes, baldes, sacudidores, mascones, cepillos, depósitos para agua, desodorantes para baño, mangueras y otros materiales de aseo y limpieza, alimentación escolar, capacitación local.

✓ **Remuneraciones**

El organismo de administración escolar, antes de iniciar los procesos de contratación, deberá:

- Contar con la disponibilidad presupuestaria,
- Contratación prevista en el PEA autorizado,

- Contratar al personal en jornadas diferentes a la plaza que tuvieren con el sector público o privado,
- Contratar solo personal que responde a una necesidad,
- La Dirección Departamental de Educación realizará verificaciones, si no responde a una necesidad los gastos, serán responsabilidad de los integrantes del Organismo.

✓ **Remuneraciones eventuales**

Se podrá contratar servicios profesionales eventuales de personas naturales con título universitario, como por ejemplo: psicólogos, médicos, administradores de empresas, abogados, notarios u otros, o servicios técnicos de cualquier especialidad que constituyan un arte u oficio que no requieran título universitario, como por ejemplo: servicios de fontanería, carpintería, pintura, albañilería, construcción, las cuales no tendrán ninguna relación laboral con el Consejo Directivo Escolar, pero estos servicios deberán estar previstos en el Plan Escolar Anual y el Presupuesto Anual y se regirán mediante contrato de servicios profesionales.

✓ **Remuneraciones permanentes**

Se podrá contratar personal de carácter permanente para cubrir necesidades docentes, administrativas o de servicio, las cuales se regirán bajo la modalidad de contrato individual de trabajo.

Contribuciones patronales a instituciones de seguridad social pública como: ISSS, ISBM, otros; contribuciones patronales a Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP'S), indemnizaciones, pago de Impuesto Sobre la Renta y otro tipo de remuneraciones o contribuciones.

➤ **Gastos de graduación para la educación media.**

**Sub áreas de operación**

- Diploma
  
- Logística para el acto oficial de graduación: Alquiler de sillas, mesas y manteles, compra de flores y otros recursos necesarios para el desarrollo del acto oficial de entrega de diploma o título.

➤ **Paquete escolar**

**Sub áreas de operación**

- Confección del primer uniforme
  
- Confección del segundo uniforme
  
- Adquisición de zapatos
  
- Adquisición de paquete de útiles escolares.

➤ **Otros gastos corrientes:**

El Consejo Directivo Escolar, podrá realizar otros gastos en la ejecución de las metas y proyectos educativos, socio-culturales y recreativos establecidos en el PEA, así como otras actividades y/o necesidades emergentes o complementarias que se vinculen con la operación y funcionamiento de la institución.

➤ **AREA DE OPERACIÓN: Inversión**

✓ **Adquisición de equipo**

Audiovisual, bibliográficos, informático, laboratorio de ciencias, deportivo, musical, sonido, cocina, ambientación, provisión de agua potable, talleres de bachillerato técnico vocacional en sus diferentes opciones, herramientas mecánicas para trabajo manual, adquisición de mobiliario.

✓ **Otras inversiones**

El Consejo Directivo Escolar, podrá invertir en otros rubros no contemplados en lo mencionado anteriormente, siempre que estos contribuyan a alargar la vida útil de bienes muebles, inmuebles o equipos.<sup>22</sup>

➤ **COMPONENTE: Proyectos adicionales.**

Se considerarán proyectos adicionales aquellas necesidades calificadas como imprevistas o de máxima urgencia para el Organismo, que surgen por causas naturales, por mandato de ley, por resolución judicial, por lineamientos del Ministerio de Educación u otra causa contingencial, que requiera fondos para su ejecución. Estos proyectos deben ser aprobados por la Dirección Departamental de Educación y/o por la Dirección Nacional responsable.

✓ **Criterios de asignación:**

Los fondos de los proyectos adicionales se asignarán de acuerdo a los gastos del presupuesto del proyecto aprobado.

---

<sup>22</sup> Acuerdo N° 15/0026 instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar, pág.

✓ **Áreas de inversión:**

Las áreas de inversión serán las que se estipulen en el detalle del presupuesto de gastos del proyecto adicional autorizado y su lineamiento.

✓ **Otros componentes específicos.**

Congruente con su actividad, el Ministerio de Educación podrá asignar fondos para desarrollar otros componentes específicos que permitan el desarrollo de instituciones educativas que se rijan por medio de lineamientos autorizados por la Dirección Nacional responsable:

✓ **Gastos no admisibles.**

Se consideran gastos no admisibles y sujetos a reintegro de los fondos, los siguientes:

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

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

Asimismo, los pagos al personal docente, administrativo o de servicio serán admisibles únicamente si cumplen lo siguiente:

- ✓ Si el personal fue contratado en razón de necesidades justificadas fehacientemente y mediante procesos transparentes, estableciendo en acta del Consejo Directivo Escolar el perfil del cargo y las funciones asignadas.
  - ✓ Si desempeñan las funciones para las cuales fueron nombrados.
  - ✓ Que no sea personal contratado dentro del mismo horario de su plaza principal pagada con fondos del Estado o con fondos de Otros Ingresos.
  - ✓ Si comprueban el cumplimiento del horario respectivo en el registro de asistencia legalmente establecido y del servicio prestado.
  - ✓ Si no son parientes entre sí del Director y miembros del CDE, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
  - ✓ Que no sean integrantes del Consejo Directivo Escolar.
- **Liquidación de gastos y rendición de cuentas.**

Para la liquidación de la transferencia, el Consejo Directivo Escolar, deberá elaborar los informes correspondientes de conformidad a lo establecido en el documento N°4 "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros" y en los lineamientos emitidos por la Dirección Nacional responsable de la asignación.

La liquidación financiera deberá reflejar el total del monto recibido de la transferencia y será presentada en la fecha que establezca la Dirección Departamental de Educación, debiendo adjuntar el informe de rendición de cuentas que contenga los objetivos alcanzados y la población beneficiada.

En el caso que los fondos no sean invertidos al final del año, deberán ser reintegrados a la cuenta bancaria de la Pagaduría Auxiliar Departamental de San Miguel, excepto si cuentan con una prórroga que amplíe el plazo para la ejecución y liquidación de los fondos extendida por la Dirección Nacional responsable de la asignación.

➤ **Supervisión y monitoreo.**

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

➤ **Normas generales para el manejo de los bonos transferidos por el Ministerio de Educación.**

El Consejo Directivo Escolar beneficiado con el Presupuesto Escolar, en la ejecución de dichos fondos, deberán considerar las normas siguientes:

- ✓ Los fondos transferidos se deberán invertir prioritariamente para el manejo de la calidad de la educación, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los organismos de Administración Escolar Local y la promoción de actividades para el desarrollo integral de los estudiantes.
- ✓ Las inversiones realizadas por el Organismo deben estar vinculadas directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el Plan Escolar Anual y al Presupuesto de la institución, deben ser acordes con el instructivo y además considerando los principios de racionalidad, austeridad y transparencia en el uso de los recursos financieros.
- ✓ El Consejo Directivo Escolar, podrán elaborar hasta dos proyectos como un máximo en un mismo año fiscal y con cargo a los fondos que reciban del Presupuesto Escolar en los componentes de Operación y Funcionamiento, Gratuidad de la Educación Media y otro tipo de fondos, los cuales deben estar incluidos en el PEI y en el PEA, hasta por un monto de \$5,000.00 cada uno, sin

requerir en ninguno de los dos proyectos, aprobación previa de la Dirección Nacional de Administración a través de la Gerencia de Infraestructura.

- ✓ En el caso que el presupuesto anual en proyectos de infraestructura exceda los \$5,000.00, que incluya mano de obra y materiales, serán sujetos a la aprobación previa de la Dirección Nacional de Administración a través de la Gerencia de Infraestructura. El costo de mano de obra en ningún caso deberá ser superior a los materiales, de existir una situación diferente, la Dirección Nacional de Administración a través de la Gerencia de Infraestructura realizará el análisis del caso.
- ✓ Los proyectos del Presupuesto Escolar no se podrán invertir en la compra de inmuebles (terrenos, casas, etc.).
- ✓ Se podrá invertir en mantenimiento preventivo y/o correctivo de la infraestructura del edificio escolar o realizar una pequeña construcción, reemplazo y/o ampliaciones de espacios educativos, si el inmueble cumple cualquiera de los siguientes criterios.
  - Que la propiedad esté inscrita a favor del MINED.
  - Que se cuente con comodato a favor del MINED.
  - Para los casos de reparaciones y rehabilitaciones: Que el inmueble esté a favor de diferentes Carteras de Estado o de las Alcaldías Municipales y se encuentren funcionando en sus instalaciones un centro educativo; o que el inmueble en el cual funciona el centro educativo se encuentre en proceso de diligencias de tributación por parte de la Fiscalía General de la República.
- ✓ Queda terminantemente prohibido adquirir con fondos del Presupuesto Escolar, alimentos para el refrigerio escolar, como: Bebidas carbonatadas (gaseosas), jugos de frutas procesadas en cajas (latas, botellas, bolsas plásticas), refrescos artificiales, alimentos no nutritivos (boquitas, café) y golosinas (dulces, chocolates, chicles, paletas y otro tipo de golosinas).

- ✓ Para atender una necesidad adicional o complementaria, la institución por medio del CDE, presentará la solicitud a la Dirección Departamental correspondiente y ésta a la Unidad Técnica Especializada del Ministerio de Educación para revisión, verificación y su aprobación estará sujeta a la disponibilidad financiera.
- ✓ El Consejo Directivo Escolar, deberá utilizar los fondos estrictamente para los fines que correspondan, caso contrario, deberán reintegrarlos al momento de liquidar la transferencia ante la Dirección Departamental de Educación correspondiente, pudiendo el Ministerio de Educación en todo caso, reservarse el derecho de transferir componentes del presupuesto escolar para el año siguiente.
- ✓ Las instituciones educativas en ninguno de los niveles educativos podrán cobrar cuotas de matrícula, mensualidades, gastos de graduación, diplomas, libretas de notas y derechos de exámenes a los estudiantes.
- ✓ El Consejo Directivo Escolar, podrá contratar el personal docente, administrativo o de servicio que responda a una necesidad del centro educativo, siempre y cuando cuente con fondos disponibles en el Presupuesto Escolar, y cumplir con el proceso establecido.
- ✓ En el caso de incumplimiento a los lineamientos e instructivos que regulan la ejecución y liquidación de fondos por parte del Consejo Directivo Escolar, el Ministerio de Educación por medio de la Dirección Departamental de Educación, deducirá responsabilidades a los miembros y en función a la gravedad de los hechos establecerá las sanciones administrativas correspondientes.
- ✓ Los gastos en alimentación, regalos, bonificaciones, excursiones u otros para personal docente, administrativo y de servicio, se considerarán no admisibles con fondos transferidos por el Ministerio de Educación.
- ✓ Es obligación del Consejo Directivo Escolar, el rendir cuentas a los sectores que representan y atender las recomendaciones de la Ley de Acceso a la Información Pública.

- ✓ Los fondos transferidos son sujetos de auditoria de acuerdo a la legislación vigente y deben ser liquidados según lineamientos que el MINED establezca.
- ✓ Los pagos de declaración de Impuestos Sobre la Renta o mensual de Pago a Cuenta que retenga el Consejo Directivo Escolar por servicios profesionales sin dependencia laboral deberán ser pagados en una sola declaración mensual, independiente de la fuente de financiamiento con el que se pague el servicio.

### **3.2.1.8 Responsabilidad de los maestros según la Ley de la Carrera Docente**

#### **➤ Requisitos para el ejercicio de la docencia**

Según el Art. 14.- La docencia, es una carrera profesional y para ejercerla en centros educativos del Estado o privados, en cualquiera de los niveles educativos, son necesarios los requisitos siguientes:

- ✓ Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación.
- ✓ Estar inscrito en el registro escalafonario.
- ✓ No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de la misma.

#### **➤ Obligaciones de los Educadores**

- ✓ De acuerdo con el artículo 31, son obligaciones de los educadores:
- ✓ Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación.
- ✓ Asistir puntualmente al desempeño de sus labores.
- ✓ Observar buena conducta en los centros educativos, lugares de trabajo y fuera de éstos.

- ✓ Guardar consideración y respeto a sus superiores, alumnos, padres de familia y demás educadores.
- ✓ conservar en buen estado los materiales didácticos y demás implementos o bienes que se le entregaren o encomendaren para el servicio de la docencia.
- ✓ Actualizarse profesionalmente. Otras que señale la Ley.

➤ **Prohibiciones de los Educadores**

El artículo 32 de la Ley de la Carrera Docente, establece las prohibiciones de los educadores, siendo éstas las siguientes:

- ✓ Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin justa causa y sin licencia de sus superiores.
- ✓ Realizar propaganda política, partidista o religiosa dentro de la institución.
- ✓ Aplicar a los alumnos cualquier forma de maltrato que atente contra su persona.
- ✓ Coartar el derecho de libre asociación a maestros y estudiantes.
- ✓ Influir en las decisiones políticas o religiosas de los alumnos o personal subalterno.
- ✓ Ejecutar colectas obligatorias.
- ✓ Cobrar cuotas sociales o de cualquier naturaleza o vender objetos o mercaderías dentro del centro educativo.

### **3.2.2 Control Interno**

#### **3.2.2.1 Definiciones de Control Interno**

El Control Interno como tal, es un proceso realizado por la dirección y otro personal de la entidad, el cual está diseñado para proporcionar seguridad razonable observando el cumplimiento de los objetivos.

La estructura del Control Interno de una institución consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados sus objetivos estratégicos. “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas”.<sup>23</sup>

De acuerdo con el modelo COSO, el Control Interno, “Es un proceso realizado por la dirección, la gerencia y demás personal, diseñado para aportar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos específicos de la entidad, a través de la implementación y ejecución de métodos, políticas y procedimientos coordinados e interrelacionados para lograr:

- ✓ Seguridad en la información financiera,
- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones,
- ✓ El cumplimiento de las leyes aplicables a la entidad”.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Auditoría Montgomery, DeFliese, Philip L, Jeanicke, Henri R., Segunda edición: 1991, Limusa, S.A DE CV, Cap. 7, Pág. 268

<sup>24</sup> Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS N° 78 Consideraciones sobre Control Interno, p.97.

### **3.2.2.2 Importancia del Control Interno**

Es necesario destacar la relevancia que el Control Interno posee en las instituciones, ya que "...el Control Interno, es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que generan las empresas."<sup>25</sup>

### **3.2.2.3 Objetivos del Control Interno.**

Entre los objetivos del Control Interno tenemos:

- ✓ Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficiencia de la explotación.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.<sup>26</sup>

### **3.2.2.4 Responsables del Control Interno.**

Los responsables del Control Interno dentro de una entidad son:

- ✓ La Dirección, que es la responsable directa de todas las actividades de la entidad.

---

<sup>25</sup> Colegio de Contadores Públicos de México, Boletín de Auditoría Número 3, 11 de noviembre del 2014, pág. 3

<sup>26</sup> Mantilla Blanco, Samuel Alberto, Control Interno: Informe Coso, ECOE ediciones Bogotá, Colombia, 2007 pág. 18 y 19

- ✓ El Consejo de Administración, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la organización.
- ✓ El Comité de Auditoría, que tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre cómo están cumpliendo sus responsabilidades.
- ✓ Los Auditores Internos, que examinan en forma directa los controles internos.
- ✓ Los Auditores Externos, que aportan un punto de vista independiente y objetivo.

El Control Interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma y para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, tomando en consideración que el sistema de Control Interno difiere entre organizaciones.

### **3.2.2.5 Clasificación del Control Interno.**

#### **➤ Control Interno Administrativo.**

“El Control Interno administrativo comprende en forma exclusiva el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a los procesos de decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Dicha autorización es una acción administrativa directamente asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la organización, a la vez que constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones”.<sup>27</sup>

#### **➤ Control Interno Contable.**

“Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros y consecuentemente están diseñados para suministrar seguridad razonable.

---

<sup>27</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Evaluación de la estructura de Control Interno de una auditoría de estados financieros. Pág. 97

De la mayoría de actividades administrativas se deriva una serie de operaciones que se miden en términos monetarios, estas operaciones son de carácter financiero o contable y en consecuencia deben ser controladas, razón por la cual existe el control contable”.<sup>28</sup>

### **3.2.2.6 Principios del Control Interno.**

Los principios que rigen el Control Interno son los siguientes:

➤ **División del trabajo.**

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los comprobantes de operaciones que sirven de base a las anotaciones.

➤ **Fijación de responsabilidad.**

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria, que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

➤ **Cargo y descargo.**

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

---

<sup>28</sup> Velásquez, Marcelo. (2005) Marco normativo y sistemas de gestión de la calidad, P-178. Editorial Universidad técnica particular de Loja, Ecuador.

### **3.2.2.7 Características del Control Interno.**

El Control Interno es un factor crítico en el logro de los objetivos generales de una entidad y su efectividad depende de la información recibida. Los sistemas de Control Interno, para lograr el uso óptimo, deben poseer las características siguientes:

➤ **Debe ser oportuno.**

Un Control Interno es oportuno cuando se dispone de él, en el momento apropiado. La manera óptima de información para el control, debiera detectar desviaciones a las normas bases antes de que éstas desviaciones ocurran.

➤ **Seguir una estructura organizacional.**

La función de Control Interno no puede sustituir una estructura organizacional. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.

➤ **Tener una ubicación estratégica**

Es imposible establecer controles para cada actividad a realizar en una institución, aun cuando ésta sea pequeña o mediana. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación de acuerdo a un criterio estratégico.

➤ **Debe ser económico.**

Es evidente que la función de control consume recursos, por tanto se debe prestar especial atención al análisis costo-beneficio de los sistemas de control ya que si existe un control excesivo, puede provocar efecto negativo o no alcanzar el objetivo que se pretende.

➤ **Revelar tendencias y situaciones.**

Los controles muestran la situación actual de una fase específica de una actividad, son relativamente fáciles de preparar, ya que solo son necesarios aquellos controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. La interpretación de los avances de las actividades, es de especial importancia en el desarrollo de la información de control para llevar a cabo una medición en su tiempo oportuno.

➤ **Hacer resaltar la excepción.**

Existen dos razones del porque un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera, es la cantidad de información producida, que aún en pequeños organismos es tan extensa que hace difícil determinar la importancia de toda la información. La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

### **3.2.2.8 Riesgos del Control Interno**

El riesgo es el factor que puede limitar a una entidad a alcanzar sus objetivos. Típicamente los riesgos no son siempre eliminados, en ocasiones se reducen a niveles aceptables para administrarlos. El riesgo puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregulares y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por los procedimientos de control implementados por la entidad. Los errores o irregularidades son fuentes potenciales de discrepancia de registro, falsedad y omisión de datos y por consiguiente, información sustancialmente incorrecta.

Dentro de los riesgos de Control Interno tenemos:

➤ **Riesgo inherente**

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando

se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

El riesgo inherente es mayor para algunas afirmaciones y saldos de cuentas o tipos de transacciones relacionadas, por ejemplo: Los cálculos complejos tienen mayor probabilidad de ser mal determinados que los cálculos simples, las cuentas que contienen montos derivados de estimaciones contables poseen riesgos mayores que las cuentas que contienen información derivada de procesos rutinarios o no rutinarios.

➤ **Riesgo de control**

Es el riesgo que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de Control Interno, por lo tanto se refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores o irregularidades sustanciales en la entidad. Para que un sistema de control sea efectivo debe ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiada de aquellas funciones incompatibles y poseer un alto grado de cumplimiento.

➤ **Riesgo de detección**

Es el riesgo que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que podrían ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en estos saldos o clases.

### **3.2.3 Administración de Riesgos Empresariales (COSO II-ERM)**

Implantar un sistema de gestión de riesgo corporativo, es una de las prioridades de las instituciones, ya que les permite mejorar la rentabilidad y la consecución de objetivos planteados. Por eso, se ha puesto en marcha el proyecto denominado COSO II, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora para lograr los objetivos

perseguidos y crear valor en la institución. El enfoque COSO II, es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y personal en general, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar el riesgo de acuerdo a su tolerancia de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos organizacionales.<sup>29</sup>

### **3.2.3.1 Componentes de la Administración de Riesgos Corporativos.**

Como formalidad de prevención, detección y mitigación a los riesgos generados, la administración de riesgos corporativos, COSO II (ERM), determinó 8 componentes interrelacionados, los cuales muestran, cómo la administración opera un negocio y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

- Ambiente interno
  
- Determinación de objetivos
  
- Identificación de eventos
  
- Evaluación del riesgo
  
- Respuesta al riesgo
  
- Actividades de control
  
- Información y comunicación
  
- Monitoreo

#### **❖ Ambiente Interno.**

---

<sup>29</sup> Cueva Gallardo, Juan Pablo. XIX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros. Madrid, España. 27 y 28 de mayo 2008. La Gerencia de Riesgos en tiempos de turbulencias financieras. Pág. 9.

“Proporciona una atmósfera en la cual los sujetos conducen sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, éste sirve como fundamento de los otros componentes. Dentro de este ámbito, la administración valora los riesgos para la consecución de objetivos específicos, implementándolos para ayudar a asegurar que se estén cumpliendo las directrices de la administración para manejar los riesgos, mientras tanto se captura y comunica a través de toda la organización la información relevante. El proceso total es monitoreado y justificado cuando las condiciones lo justifican”.<sup>30</sup>

Por lo tanto, es el fundamento de todos los otros componentes de COSO II o ERM, creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura institucional, determinando las estrategias y objetivos, diseñando actividades de control, sistemas de información y comunicación, supervisión de actividades; incluye la integridad, los valores éticos, la competencia y desarrollo del personal, el estilo de operación de la administración, la manera de asignar autoridad y responsabilidad y la filosofía de la administración de riesgos identifica también el apetito y la cultura de riesgo que tiene la entidad.

“El ambiente interno impacta de manera directa en el éxito o fracaso de una organización y expone algunas afirmaciones de la filosofía de gestión de riesgos, técnicas para evaluar el grado en que se halla integrada dicha filosofía en la cultura de la entidad y herramientas para fomentar una cultura de integridad y valores éticos. Tiene una influencia profunda en la manera de cómo se estructuran las actividades de la organización, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos”.<sup>31</sup>

➤ **Factores del ambiente interno:**

Los principales factores del ambiente interno son:

- ✓ La integridad y valores éticos,
- ✓ Los incentivos y las tentaciones,

---

<sup>30</sup> Price waterhouse Coopers, los nuevos conceptos del Control Interno informe COSO, Pág. 7.

<sup>31</sup> Mantilla B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá-Colombia 2007, pag.25.

- ✓ Compromisos para la competencia,

➤ **Integridad y valores éticos**

“Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento”<sup>32</sup>

La integridad es un requisito previo que fijará todos los aspectos de actividades en una entidad, ya que en muchas ocasiones el establecimiento de valores éticos se torna difícil, puesto que se deben considerar las distintas jerarquías.

Un comportamiento adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

➤ **Incentivos y tentaciones.**

---

<sup>32</sup> ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2006, pag.27.

Según estudios acerca del comportamiento organizacional, la posibilidad que la información financiera contenga datos fraudulentos se deben a factores organizacionales, como el ofrecimiento de fuertes sobornos, esto depende en gran parte de la dirección con la que cuenta la entidad.

“Para eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones, se deberán generar técnicas de administración que en realidad busquen buenos resultados en una entidad pero que estos estén acompañados de adecuados y periódicos controles y que las medidas de desempeño no solo se basen en los resultados sino en el trabajo realizado, proporcionar y comunicar orientación moral”.<sup>33</sup>

➤ **Compromisos para la competencia.**

El Consejo de Administración y los empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia apropiado que les permita comprender la importancia de la implantación, mejora y mantenimiento de controles internos. Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia ajustado a sus responsabilidades, comprendiendo la importancia de la consecución de metas y objetivos, así como procedimientos del Control Interno.

❖ **Determinación de Objetivos.**

Deben existir objetivos antes que la administración pueda identificar eventos que potencialmente afecten su cumplimiento. El COSO II o ERM debe asegurarse que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y los que se elijan, contribuyan al apoyo y se armonicen con la misión de la entidad, siendo compatibles con su riesgo; colaborando también con la efectividad en la presentación de reportes o informes y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables; por lo tanto, los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar

---

<sup>33</sup> MANTILLA B. Samuel Alberto, Op cit., p.29

los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, orientando a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

- **Objetivos estratégicos.**

Al considerar las posibles alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.

- **Objetivos relacionados.**

Los objetivos de una entidad están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos.

- ❖ **Identificación de Eventos:**

Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de los objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas en la formulación de la estrategia institucional y la fijación de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto negativo, un impacto positivo, o ambos, éstos pueden ser eventos pasados o futuros. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, lo que puede impedir la creación de valor o erosionar el valor actual de la entidad; los eventos con repercusiones positivas pueden compensar los impactos negativos y representan oportunidades. Las oportunidades, son la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución de objetivos, la creación de valor o el mantenimiento del mismo.

La dirección identifica los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la institución para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades en el contexto del ámbito global de la organización.

- **Vinculación de eventos y objetivos**

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla.

- **Técnicas de identificación de eventos.**

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

- **Inventarios de eventos.**

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados son elaborados por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización.

- **Talleres de trabajo.**

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

## ❖ **Evaluación del Riesgo:**

La evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de informes financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del Control Interno en la entidad. Los riesgos se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas (pueden considerarse de carácter subjetivo) o externas (son más objetivos), es por ello que la evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto; normalmente usa una combinación de métodos cualitativos, cuantitativos y riesgo residual.

### - **Riesgo inherente y residual.**

El riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto y permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

### - **Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas.**

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo.

### ✓ **Técnicas cualitativas.**

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles del contexto y dinámica que los rodea.

✓ **Técnicas cuantitativas.**

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas y no probabilísticas.

**- Técnicas probabilísticas**

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística.

**- Técnicas no probabilísticas.**

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento.

**- Análisis de sensibilidad.**

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. Debido a la simplicidad relativa de cálculo, las mediciones de sensibilidad se utilizan en ocasiones como complemento a un enfoque probabilístico.

**- Análisis de escenarios.**

El análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo, puede ser utilizado en conexión con la planificación de continuidad de la organización o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en toda la institución.

## **- Presentación de evaluaciones de riesgos.**

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas.

### **- Mapas de riesgo.**

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas o diagramas de proceso, que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

### **- Perspectiva al nivel de organización.**

Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse de las realizadas en una entidad o bien llevar a cabo una evaluación independiente utilizando las técnicas ilustradas anteriormente para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización.

### **❖ Respuesta a los Riesgos.**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

- **Costes y beneficios.**

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de costo directo o indirecto al que se debe incurrir en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

❖ **Actividades de Control.**

Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos de control para ayudar a asegurar que las acciones identificadas por la dirección como necesarias para encarar los riesgos asociados al logro de los objetivos de una entidad, sean eficazmente implementadas. Las actividades de control tienen distintas características; pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo para asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos obtienen mayor relevancia al ejecutar los procesos de forma correcta.

Las actividades de control son implementadas por la administración para el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar que se lleven a cabo las instrucciones giradas por el Consejo de Administración de la institución y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados en el camino a conseguir los objetivos y metas propuestas en la entidad.

- **Tipos de actividades de control.**

Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajusten a lo necesario para velar por los propios objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de control tenemos:

- **Observación de alto nivel.**

Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia y comparaciones con resultados de los años anteriores.

- **Actividades administrativas.**

Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la institución, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

- **Procesamiento de la información.**

Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas, de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones.

- **Controles de bienes tangibles.**

Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación.

- **Indicadores de desempeño.**

Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.

## **- Segregación de funciones.**

Este es un punto sumamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente.

### **❖ Información y comunicación:**

La información pertinente debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad. La comunicación será más eficaz si se produce en un sentido más amplio, que fluya hacia abajo, en lateral y hacia arriba. En todos los niveles, se requiere información para identificar, valorar y responder a los riesgos, así como para operar y lograr los objetivos.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas provenientes de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización, cuando todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos.

Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa, también debe haber una comunicación eficaz con terceros.

### **➤ Información.**

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

- **Sistemas estratégicos e integrados.**

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes en la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

- **Integración con las operaciones.**

Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal de la entidad, está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos.

- **Profundidad y oportunidad de la información.**

Los avances en la recolección, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos, con más datos disponibles a menudo en tiempo real para más gente en una organización, el reto es evitar la sobrecarga de esa información, asegurando que su flujo sea adecuado, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

- **Comunicación.**

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla. La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la filosofía de la institución y lo que se espera del personal de la organización, junto con el

necesario flujo de información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de una entidad.

La información financiera, se usa no solamente en el desarrollo de informes financieros de difusión externa, también se emplea para la toma de decisiones operativas, como son, el monitoreo del desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos; en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos.

La comunicación interna permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de Control Interno que cada miembro de la institución tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración.

#### ❖ **Monitoreo.**

El proceso completo debe estar monitoreado y efectuarse las modificaciones necesarias; de esta forma, el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando cuando las condiciones lo justifiquen. Los sistemas de Control Interno necesitan ser monitoreados a través de un proceso que asegure la calidad de cada sistema a lo largo del tiempo. El proceso debe incorporar actividades de monitoreo constantes, evaluaciones independientes o una combinación de ambas, considerando que la Administración Pública tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y utilización de los bienes públicos, procurando el beneficio y el bien común de todas las personas que habitan en el país, dentro del marco de la Constitución y las leyes.

El monitoreo debe ser realizado por personas que tengan a su cargo una función de supervisión dentro de la entidad, quienes determinan la efectividad de los controles para las actividades a su cargo que se dan en el transcurso de las operaciones. Este monitoreo incluye actividades normales de dirección y supervisión, así como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. Las actividades de supervisión

incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

“El seguimiento o monitoreo debe ser realizado a través de actividades de gestión continua o evaluaciones independientes, los dos aseguran que la administración de los riesgos continúe aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del Control Interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planeado, modificando los procedimientos cuando se requiera”.<sup>34</sup>

➤ **Reglas de monitoreo según COSO II-ERM.**

- ✓ Obtención de evidencia de que existe una cultura a la identificación del riesgo.
- ✓ Si las comunicaciones externas corroboran las internas.
- ✓ Si se hacen comparaciones periódicas.
- ✓ Si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.
- ✓ Si las capacitaciones proporcionan la realidad de lograr una cultura del riesgo.
- ✓ Si el personal cumple las normas y procedimientos y es cuestionado.
- ✓ Si son confiables y efectivas las actividades de la auditoría interna y externa.

Las reglas de monitoreo se supervisan revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante:

- ✓ Actividades permanentes de supervisión.
- ✓ Evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

---

<sup>34</sup> Estupiñan Gaitán Rodrigo, Op. cit., pág. 38.

- ✓ El proceso de evaluación.
- ✓ Metodología.
- ✓ Documentación.
- ✓ Informes de deficiencias.

➤ **Actividades de supervisión permanente.**

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de una entidad, pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales de la entidad.

➤ **Evaluaciones independientes.**

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo de forma periódica, en algunos casos son originadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son implementadas por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una combinación de estas funciones.

➤ **El proceso de evaluación.**

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella, un proceso metódico proporciona una base sólida para una evaluación. Se utilizan los más diversos enfoques y técnicas, en general dependiendo de las circunstancias de la entidad, la naturaleza y alcance de la evaluación a realizar.

➤ **Metodología.**

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo. Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar el proceso de evaluación.

➤ **Documentación.**

El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares.

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e incluso, puede crearse dicha documentación para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos. La documentación considerada en una evaluación puede incluir:

- ✓ Organigramas.
- ✓ Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves.
- ✓ Manuales de políticas.
- ✓ Procedimientos operativos.
- ✓ Diagramas de flujo del proceso.
- ✓ Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas.
- ✓ Indicadores claves de rendimiento.
- ✓ Riesgos claves identificados.

✓ Mediciones claves del riesgo.

➤ **Informes de deficiencias.**

Todas las deficiencias identificadas en la gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia, establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

### **3.2.4.2 Ventajas de Implementar COSO II**

➤ **Alineación de apetito al riesgo y la estrategia**

La dirección debe considerar la tolerancia al riesgo de la entidad cuando busca las alternativas estratégicas y el desarrollo de mecanismos para gestionar los riesgos relacionados con él.

➤ **Mejora el tiempo de respuesta para decisiones frente a situaciones de riesgo.**

El enfoque COSO II proporciona de forma rigurosa la manera para identificar y seleccionar entre las diferentes alternativas de manejar el riesgo; evitarlo, reducirlo, compartirlo y aceptarlo.

➤ **Reducción operativa de sorpresas y pérdidas.**

Las entidades pueden conseguir una mayor capacidad para identificar eventos potenciales y establecer las respuestas, para reducir sorpresas y sus costos o pérdidas asociadas.

➤ **Identificación y gestión de riesgos interrelacionados.**

Cada entidad se enfrenta a un sin número de riesgos que afectan a diferentes partes de la organización, el informe COSO facilita la gestión eficaz dando respuesta a los impactos de riesgos múltiples y relacionados entre sí, de una manera integral.

➤ **Aprovechar oportunidades.**

Al considerar una amplia gama de posibles acontecimientos, la dirección está en condiciones de identificar de manera proactiva y darse cuenta de más oportunidades.

➤ **Mejor distribución del capital.**

Al obtener información sobre los riesgos robustos la dirección puede evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar la asignación del mismo.

### **3.2.4.3 Limitaciones del COSO II**

- ✓ Escasos recursos
- ✓ Responsabilidades indefinidas
- ✓ Ausencia de beneficios tangibles
- ✓ Falta de capacidad y aptitudes
- ✓ Plan de implementación difuso
- ✓ Cambios en políticas o programas del Gobierno
- ✓ Competencia
- ✓ Omisión o debilitamiento de Control Interno.

### **3.2.4.4 Proceso para la implementación del COSO II**

A continuación, se proporciona una breve descripción de las principales etapas seguidas por aquellas direcciones que han conseguido completar con éxito la implantación de la gestión de riesgos corporativos:

✓ **Grado de preparación del equipo líder.**

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de la entidad y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso, éste equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del enfoque COSO II, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

✓ **Apoyo de la alta dirección.**

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience pronto y se consolide conforme avanza la implantación. El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos, establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo.

✓ **Desarrollo del plan de implantación.**

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, recursos y tiempo disponible.

✓ **Diagnóstico de la situación actual.**

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella. El equipo líder identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del enfoque.

✓ **Visión de la gestión de riesgos corporativos.**

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar y desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la entidad, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

✓ **Desarrollo de capacidades.**

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar.

✓ **Plan de implantación.**

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

✓ **Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio.**

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

✓ **Seguimiento.** La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

### 3.3 MARCO LEGAL

#### 3.3.1 Constitución de la República de El Salvador <sup>35</sup>

En nuestro país, la Constitución establece disposiciones aplicables a los diferentes campos del que hacer nacional. Dispone sobre el régimen económico-político de la organización misma del estado y de otros campos, entre ellos la educación.

En el Título II, Capítulo II, Derechos Sociales, Sección tercera; se encuentra la parte relativa a la educación, ciencia y cultura, un conjunto de disposiciones que establecen diversos principios, entre ellos los siguientes:

Según el **art. 53**, el derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana, en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

Según el **art. 54**, el estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios.

Los fines de la educación según el **art. 55**, consisten en lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social, contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana, inculcar el respeto a los derechos humanos y a la observancia de los correspondientes deberes, combatir todo espíritu de intolerancia y de odio, conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña y de propiciar la unidad del pueblo Centroamericano.

#### 3.3.2 Ley de Presupuesto <sup>36</sup>

El Presupuesto, es el primero de los subsistemas del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI), éste otorga la base sobre la cual el funcionamiento de las

---

<sup>35</sup> Constitución de la Republica Decreto No.:234, Diario Oficial No.: 234, Tomo No.: 281, Fecha de Última Modificación 12/06/2014.

<sup>36</sup> Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2015 Decreto No.:866, Diario Oficial No.:229, Tomo No.: 405, Fecha Publicación: 08/12/2014

instituciones públicas se enfoca hacia el cumplimiento de dicho presupuesto, el cual después de un proceso sistemático y técnico llega a culminar en lo que conocemos Ley de Presupuesto.

De ahí que uno de los objetivos de ésta Ley para el Ministerio de Educación, es el de establecer mecanismos y normas que permitan administrar eficientemente los recursos asignados al MINED para apoyar los programas y proyectos que dan cobertura y calidad a la educación en su diversidad, mejorando así el nivel de vida de la población y el desarrollo económico-social del país.

### **3.3.3 Ley General de Educación**<sup>37</sup>

Esta ley establece como objetivo y alcance, que la educación en el país, debe fundamentarse en el proceso de formación personal de una manera permanente que permita dotar de una perspectiva global abarcando temas concernientes a la cultura, economía, política y lo social, con el objetivo de preparar al estudiante en su integración a las realidades y etapas que el país vaya enfrentando.

Según el **Art. 1**, La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y sus deberes.

La presente Ley determina los objetivos generales de la educación, se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

Según el **Art. 9**, La educación formal es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, circulares progresivas y conducentes a grados y títulos.

La educación formal corresponde a los niveles inicial, parvulario, básico, medio y superior.

---

<sup>37</sup>Ley General de Educación, Decreto No.:917, Diario Oficial No.:242, Tomo No.:333, fecha de última modificación 11/02/2016.

### **3.3.4 Ley de la Carrera Docente**<sup>38</sup>

El objeto de esta Ley según el **Art. 1**, es regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad.

Según el **Art. 2**, La presente Ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro del escalafón del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

### **3.3.5 Reglamento de la Ley de la Carrera Docente**<sup>39</sup>

Según el **Art. 1**, el presente reglamento regula con carácter general los alcances de la Ley de la Carrera Docente para su segura y correcta aplicación.

#### **- Personal Docente**

Según el **Art. 4**, el personal docente de una institución educativa, está constituido por el director, el o los subdirectores y profesores legalmente nombrados, que por la índole de sus funciones los colocan en contacto directo con los alumnos.

### **3.2.6 Ley de Asistencia del Magisterio Nacional**<sup>40</sup>

Según el **Art. 1**, Se reconoce a los maestros al servicio de centros de educación primaria, básica, media y superior no universitaria, oficiales o municipales, así como a los que estén al servicio del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, el derecho de asistencia por parte del Estado, en caso de que adolecieren de tuberculosis, cáncer,

---

<sup>38</sup> Ley de la Carrera Docente, Decreto No.:665, Diario Oficial No.:58, Tomo No.:330, fecha de última modificación 29/07/2015

<sup>39</sup> Reglamento de la ley de la Carrera Docente, Decreto N°: 74, D. Oficial: 145 Tomo: 360, última fecha de actualización 21/08/2003

<sup>40</sup> Ley de Asistencia del Magisterio Nacional, Decreto Legislativo N°:379, publicado en el D.O. N° 217, Tomo361, del 20 de noviembre del 2003.

enajenación mental, ceguera total u otra enfermedad que incapacite al maestro, permanente o transitoriamente, para ejercer el magisterio, estén o no asilados.

En todos los casos citados en el párrafo anterior el maestro tendrá derecho, además, a licencia sin goce de sueldo, hasta por seis meses y si en este lapso se restableciere, se le reincorporara al servicio, en la misma plaza que desempeñaba antes de concedérsele el permiso y se suspenderá el pago de la cuota de asistencia, previas diligencias que para establecer la verdad de los hechos, instruirá el Departamento de Bienestar Magisterial o cualquier otro que el Ministerio de Educación considere conveniente, con audiencia del maestro interesado.

### **3.3.7 Código de Trabajo.**<sup>41</sup>

Los trabajadores contratados por el CDE en forma temporal o permanente, quedan sujetos o lo establecido en el Código de Trabajo. Las disposiciones de mayor aplicabilidad en las relaciones patrono-trabajador son:

Según el **Art. 1**, el presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Según el **Art. 2**, las disposiciones de este Código regulan:

Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo, como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General

---

<sup>41</sup> Código de Trabajo Decreto No.:15 Diario Oficial No.: 142, Tomo No.: 236, fecha de última modificación 16/12/2015.

y Fondos Especiales de dichas instituciones, en los presupuestos municipales o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

### **3.3.8 Ley de Servicios Médicos Hospitalarios para el Magisterio Nacional** <sup>42</sup>

Según el **Art. 1**, se reconoce a los maestros al servicio de centros de educación pre-primaria, básica, media y superior no universitaria, oficiales o municipales, así como a los que estén al servicio del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, el derecho de asistencia por parte del Estado, en caso de que adolecieren de tuberculosis, cáncer, enajenación mental, ceguera total u otra enfermedad que incapacite al maestro permanente o transitoriamente, para ejercer el magisterio, estén o no asilados.

### **3.3.9 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social** <sup>43</sup>

En ésta Ley se establece que el régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido según la remuneración, por tanto todos los patronos y trabajadores de la República y las organizaciones profesionales de cualquier índole, estarán obligados a proporcionar al ISSS, los datos que éste les solicitare para fines estadísticos. Estos datos tendrán carácter confidencial y no podrán usarse para fines distintos a los indicados.

Es de tomar en cuenta que para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales de acuerdo al inciso tercero del **art. 29**, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. Por otro lado en el inciso tercero del **art. 33** el patrono estará obligado a enterar al ISSS, las cuotas de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que señalen los Reglamentos. El pago de cuotas en mora se hará con un recargo del uno por ciento, por cada mes o fracción de mes de atraso.

---

<sup>42</sup> Ley de servicios médicos y hospitalarios para el magisterio, Decreto N° 588, D.O N.: 41, Tomo 360, del 07 de julio del 2003.

<sup>43</sup> Ley del Seguro Social, Decreto No.:1263, Diario Oficial No.:226, Tomo No.:161, fecha de última modificación 22/08/2012.

### **3.3.10 Reglamento de aplicación del Régimen del Seguro Social** <sup>44</sup>

Asimismo, el Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social, según el **Art. 7**, los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el ISSS. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la entidad

### **3.3.11 Ley de Administradoras de Fondos para Pensiones** <sup>45</sup>

Otra ley que rige el funcionamiento adecuado de la institución es la Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones ya que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

#### **- Capítulo II**

La afiliación al sistema de ahorro para pensiones según el **art. 7**, será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una institución administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la institución administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

---

<sup>44</sup> Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social Decreto No. 37, Diario Oficial No. 88, Tomo No. 163 del 12 de mayo del 1954

<sup>45</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto N°.927, Publicado en el D.O. N° 240, Tomo 365, del 23 de diciembre de 2004

### **3.3.12 Código Tributario**<sup>46</sup>

Permite mecanismos legales adecuados que hacen más pronta la recaudación fiscal y pretende facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mejorando las posibilidades de control por parte del Fisco.

Otra de las áreas principales a ser consideradas del Código Tributario por parte de la institución en estudio, es la relacionada a la formalidad como una obligación de expedir constancia de retención del Impuesto Sobre la Renta, según el art. 145, entre otras más que abarcan el área formal del control adecuado dentro de estas instituciones como agente de retención.

El ámbito de aplicación, según su **Artículo 2**, establece que "...este Código se aplicará a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales". Así mismo en el **Artículo 30**, hace referencia al sujeto pasivo y manifiesta que "...se considera sujeto pasivo para los efectos del presente Código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable".

### **3.3.13 Ley del Impuesto Sobre la Renta**

La obligación del pago del impuesto, se da por la obtención de renta por parte de los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate. El CDE, debe aplicar las tablas de retención del Impuesto Sobre la Renta a los empleados que según la ley son sujetos de retención; así como también efectuar retenciones cuando adquieran servicios de carácter eventual.

---

<sup>46</sup> Vásquez López, Luis, 2012, Recopilación de Leyes en Materia Tributaria, El Salvador, Editorial Lis, 20a Edición.

## **Hecho Generador**

Según el **Art. 1**, la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Según el **Art. 2**, se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.

Obligación de declarar y pagar, según el **Art. 92**, todo el que conforme a esta ley sea sujeto del impuesto, esté registrado o no, está obligado a formular, por cada ejercicio impositivo, ante la Dirección General de Impuestos Internos, liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo, por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General, o por quien haya sido especialmente autorizado por la misma para tal efecto.

### **3.3.14 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública** <sup>47</sup>

Quedan sujetas a esta ley, las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, al ofertar o contratar obras, bienes y servicios requeridos por las instituciones de la administración pública y tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar dichas instituciones.

### **3.3.15 Ley del Consumidor** <sup>48</sup>

Según el **Art.1**, el objeto de esta Ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores. Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y

---

<sup>47</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto No.: 868, Diario Oficial No.: 88, Tomo No.: 347, fecha de última modificación 16/04/2015.

<sup>48</sup> Ley de Protección al Consumidor, Decreto No.:776, Diario Oficial No.:166, Tomo No.:368, fecha de última modificación 31/01/2013

desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación.

Según el **Art. 2**, quedan sujetos a esta ley, todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios.

Según el **Art. 3**, para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

**Consumidor o usuario:** Toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan.

**Proveedor:** Toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. En caso que el consumidor fuere el Estado, el Municipio o cualquier entidad pública, para la solución de las controversias que se susciten a consecuencia de la contratación respectiva, se estará a lo dispuesto en la LACAP.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Cuestionario dirigido al Consejo Directivo Escolar del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.**

**Objetivo del cuestionario:** Identificar las actuaciones del Consejo Directivo Escolar del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, el marco regulatorio en materia de educación que les otorga el Ministerio de Educación para el efectivo control y puesta en funcionamiento de todas aquellas políticas y procedimientos que conlleven a cumplir las metas y objetivos planteados en la institución donde ejercen su actuación, así mismo si éstos aplican las medidas mínimas de Control Interno para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Además, conocer el nivel de participación con el que cuenta el Consejo Directivo Escolar en la toma de decisiones trascendentales de la institución tomando en consideración que éste es el máximo organismo de administración y control.

##### **4.1.1 Administración de la institución.**

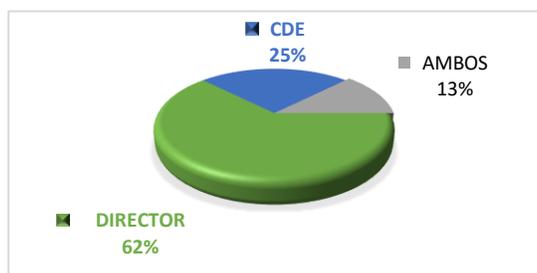
**A. Pregunta No. 1:** ¿Quién administra mayoritariamente la institución?

**B. Objetivo:** Conocer el estilo de administración que posee la institución en estudio para identificar el nivel de incidencia sobre el nivel operativo y financiero en general.

### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
CDE	2	25%
DIRECTOR	5	62%
AMBOS	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

### D. Presentación gráfica



**E. Análisis:** El 25% de los encuestados manifiestan que el CDE administra mayoritariamente la institución, el 62% dice que el Director mientras que el 13% restante expresa que ambos.

**F. Interpretación:** Mediante los resultados obtenidos, se puede observar que la toma de decisiones institucionales de índole importante y de manera más general, son ejecutadas por el Presidente del CDE (Director), lo que podría ocasionar la toma de decisiones sesgadas y que en su momento los afectados sea la comunidad estudiantil en general y el incumplimiento a las disposiciones normativas emitidas por el Ministerio de Educación, donde se regula que la administración institucional debe llevarse de manera colegiada con los demás miembros del Consejo Directivo Escolar para mantener debidamente la imparcialidad al momento de tomar decisiones que afecten el buen funcionamiento institucional y el desarrollo de la calidad educativa.

#### 4.1.2 Capacitaciones a personal administrativo.

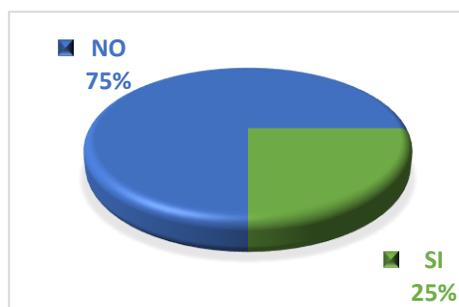
**A. Pregunta No. 2:** ¿Se capacita a los miembros encargados de la administración institucional en las áreas que les corresponde desempeñarse?

**B. Objetivo:** Conocer si los miembros de la institución tienen las competencias necesarias para el desempeño efectivo de sus funciones o en caso contrario, los capacitan respectivamente.

#### C. Presentación de resultados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	2	25%
NO	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Según los resultados obtenidos, el 75% manifestó que no reciben capacitaciones relacionadas a las actividades que desempeñan, mientras que el 25% asegura que si reciben dichas capacitaciones.

**F. Interpretación:** El personal administrativo tiene una vital participación en la actividad institucional, pues de ellos depende el desempeño operativo, administrativo y financiero de manera eficaz y eficiente, para lo cual se requiere de un cierto grado de conocimientos

y competencias necesarias para cumplir con la normativa institucional que rige el funcionamiento de ésta, logrando la maximización de sus recursos, por lo que es necesario que se capaciten en las áreas que les corresponde desempeñar y evitar la realización de éstas actividades de forma empírica o sin un conocimiento básico y fundamentado en el cumplimiento de las regulaciones legales, con el objetivo además de evitar el incumplimiento de dicha normativa en la que se acarree con un mayor costo financiero para los recursos limitados con los que cuenta la institución.

#### 4.1.3 Políticas y procedimiento de control.

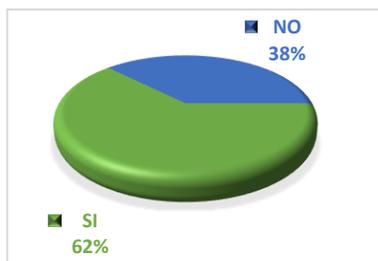
**A. Pregunta No. 3:** ¿Tienen plasmadas las políticas y procedimientos de control que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en el área educativa y así mismo que permitan optimizar los recursos financieros?

**B. Objetivo:** Analizar el grado de prioridad que se le brinda a las políticas y procedimientos de control en la institución.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	5	62%
NO	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Según los resultados obtenidos, el 62% de los encuestados afirman que la institución tiene plasmada las políticas y procedimientos institucionales que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, mientras que el 37% manifiesta que no.

**F. Interpretación:** Las políticas y procedimientos de control son la base esencial en la administración de la institución educativa, ya que proporciona un parámetro sobre el cual se puede medir el logro de los objetivos y metas institucionales, por lo tanto es necesario que el Consejo Directivo Escolar de prioridad a éste punto.

#### 4.1.4 Documentos de soporte de transacciones financieras y educativas.

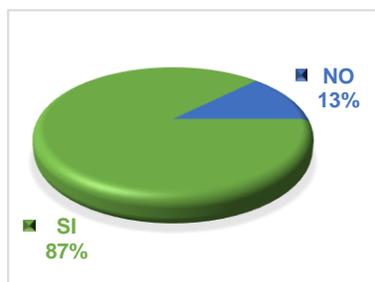
**A. Pregunta No. 4:** ¿Considera que la documentación que ampara las diferentes transacciones en materia financiera y en las actividades educativas así como la información relacionada a estos aspectos institucionales, es confiable y oportuna?

**B. Objetivo:** Determinar si es confiable la información y documentación que maneja la institución en estudio.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
NO	1	13%
SI	7	87%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Según resultados obtenidos, el 87% de los miembros del CDE encuestados afirman que la documentación que ampara las transacciones financieras y educativas si es confiable y oportuna mientras que el 13% restante afirma que no lo son.

**F. Interpretación:** La mayoría de los miembros del CDE, encuestados consideran que la documentación que ampara las diferentes transacciones financieras de la institución, son realizadas de manera confiable y oportuna, este punto es trascendental para la comunidad educativa ya que se ampara con los documentos legales, las transacciones financieras generando así un alto nivel de transparencia en la ejecución de los fondos institucionales.

#### 4.1.5 Auditorías a la institución.

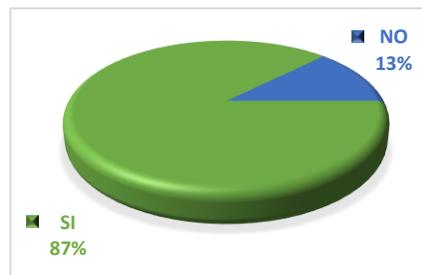
**A. Pregunta No. 5:** ¿Se practica algún tipo de Auditoría a la institución?

**B. Objetivo:** Identificar si las diferentes actuaciones por parte de los responsables de la administración institucional son sometidas a procesos de auditorías.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	87%
NO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Según los resultados obtenidos, el 87% de las personas encuestadas afirman que se realiza algún tipo de auditoría en la institución, el 13% dice que no se realizan auditorías.

**F. Interpretación:** En relación a la ejecución de auditorías realizadas a la institución, la mayoría de las personas encuestadas afirma que si existen auditorías, realizadas en su mayoría por el Ministerio de Educación y en mínima ocasión por la Corte de Cuentas de la Republica, aspectos que son de suma importancia para generar credibilidad ante la comunidad educativa de la eficiente administración que se está ejecutando por parte del Consejo Directivo Escolar, ya que esto garantiza que las diferentes operaciones y transacciones, están apegadas a una normativa legal.

**4.1.6 Tipo de auditorías realizadas a la institución.**

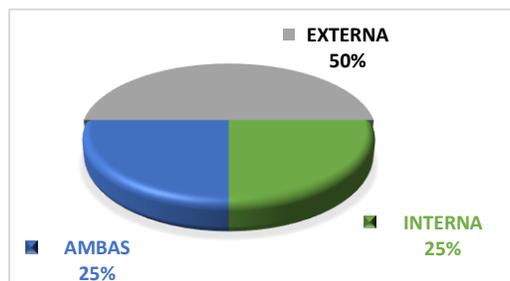
**A. Pregunta No. 6:** ¿Qué tipo de auditoría se le practica a la institución?

**B. Objetivo:** Identificar el grado de evaluación de cumplimientos operativos y financieros producto de una auditoría o examen especial.

**C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
INTERNA	2	25%
EXTERNA	4	50%
AMBAS	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**D. Presentación gráfica:**



**E. Análisis:** De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los miembros del CDE encuestados, el 25% manifiesta que se realizan auditorías internas, un 50% manifiesta que se ejecutan auditorías externas y el 25% restante afirma que se efectúan ambas auditorías.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los datos obtenidos, se puede determinar que el tipo de auditoría que se efectúa mayoritariamente, es la auditoría externa (aquellas provenientes del Ministerio de Educación, Corte de Cuentas de la Republica u otro organismo o institución debidamente acreditada para tal efecto.), por medio de la cual se emite una opinión razonable sobre las diferentes actividades operativas o transacciones financieras. Además la institución no le da la debida importancia a la auditoría interna, lo cual conlleva a diversas consecuencias por que no se han podido detectar y corregir a tiempo aquellas actividades que se estén ejecutando erróneamente dentro de la institución.

**4.1.7 Control Interno.**

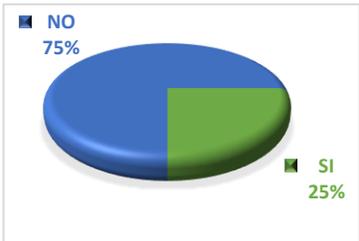
**A. Pregunta No. 7:** ¿Sabe que es Control Interno?

**B. Objetivo:** Identificar si se poseen conocimientos fundamentados acerca del Control Interno.

**C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	2	25%
NO	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**D. Presentación gráfica:**



**E. Análisis:** Según los resultados obtenidos, el 25% de los encuestados dicen que si conocen sobre Control Interno, mientras que el 75% restante manifiesta que no.

**F. Interpretación:** Respecto a los resultados obtenidos se puede afirmar que los miembros del Consejo Directivo Escolar encuestados, tienen escasos conocimientos acerca del Control Interno, lo que puede generar diversas dificultades en las distintas áreas institucionales a corto, mediano y largo plazo, debido a que el CDE, es el máximo organismo de administración dentro del Instituto y el responsable de tomar decisiones que afecten directamente el desempeño de la institución, al no existir políticas y procedimientos de Control Interno ejecutadas con el Consejo Directivo Escolar, para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

**4.1.8 Modelo de Control Interno implementado en el instituto.**

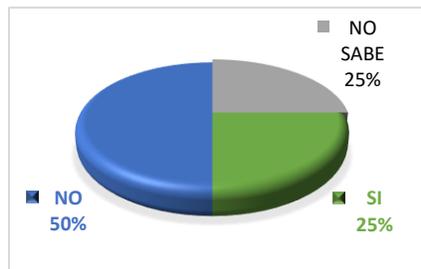
**A. Pregunta No. 8:** ¿Tiene la institución implantado un modelo de Control Interno para maximizar los recursos con los que cuenta?

**B. Objetivo:** Conocer si la institución garantiza el cumplimiento de sus objetivos y metas a través de un modelo de Control Interno.

**C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	2	25%
NO	4	50%
NO SABE	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**D. Presentación gráfica:**



**E. Análisis:** De los datos obtenidos, el 25% de los encuestados afirman que la institución tiene implantado un modelo de Control Interno adecuado, el 50% dice que no, mientras que el 25% restante opina que no sabe.

**F. Interpretación:** Atendiendo a los datos obtenidos anteriormente, se puede concluir que la institución no cuenta con un sistema de Control Interno definido e implantado adecuadamente, situación que es riesgosa para el buen funcionamiento institucional ya sea a corto, mediano o largo plazo, al carecer de una herramienta de vital importancia que debe regir todas aquellas actuaciones que ejecuten los responsables de tomar decisiones dentro de la institución.

#### 4.1.9 Conocimiento sobre COSO II.

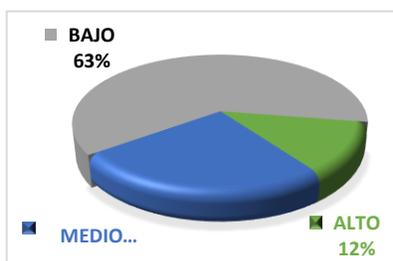
**A. Pregunta No. 9:** ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre el enfoque de Control Interno COSO II?

**B. Objetivo:** Evaluar el grado conocimiento sobre el enfoque de Control Interno COSO II por parte de los miembros del Consejo Directivo Escolar.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
ALTO	1	12%
MEDIO	2	25%
BAJO	5	63%
TOTAL	4	100%

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De acuerdo a los datos obtenidos, el 63% de las personas encuestada dicen que tienen un nivel bajo de conocimiento del enfoque de Control Interno COSO II, el 25% manifiesta que tiene un nivel medio y el 12% explica que tiene un alto conocimiento sobre dicha normativa.

**F. Interpretación:** Atendiendo a la información obtenida, se observa que es alto el porcentaje de las personas que no tienen conocimiento alguno sobre el modelo de Control Interno bajo el modelo COSO II, situación que es perjudicial para el desempeño de las actividades institucionales y por ende para la correcta toma de decisiones por parte de los miembros del Consejo Directivo Escolar, ya que carecen de herramientas idóneas para garantizar que las distintas actuaciones operativas y financieras se realicen con diligencia atendiendo a la normativa institucional.

#### 4.1.10 Conocer sobre el interés de implementar COSO II.

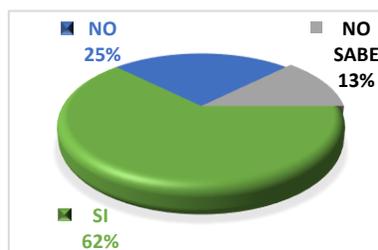
**A. Pregunta No. 10:** ¿Le interesaría implementar el enfoque COSO II dentro de la institución?

**B. Objetivo:** Medir el grado de interés para implementar el enfoque COSO II dentro de la institución con el objetivo de fortalecer sus áreas funcionales.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	5	62%
NO	2	25%
NO SABE	1	13%
TOTAL	8	100%

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De acuerdo a los datos obtenidos, el 62% de los encuestados manifiestan que les interesaría implementar el enfoque COSO II dentro de la institución, el 25% opina que no y el 13% expresa que no sabe.

**F. Interpretación:** Observando los datos obtenidos, se identifica que en su mayoría, los miembros del CDE encuestados, opinan que les interesaría implementar en la institución el modelo de Control Interno bajo la normativa internacional de COSO II, lo cual genera alentadoras perspectivas ya que pasarían a contar con parámetros más exactos que se adapten a la necesidad del instituto proporcionados por el modelo COSO, beneficiando directamente a la comunidad estudiantil ya que se efectuarán procedimientos estandarizados y normados de las distintas actividades y que estas a su vez, estén vinculadas al logro de las metas y los diferentes objetivos que se han trazado.

#### 4.2 Cuestionario dirigido a los docentes del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.

**Objetivo del cuestionario:** Evaluar el desempeño de los docentes en relación a las actividades de Control Interno para determinar si el Instituto cuenta con un modelo de Control Interno existente y aplicable. Además conocer algunas valoraciones que el sector docente tiene en cuanto al funcionamiento del Instituto, identificación de ciertas dificultades que afecten el curso normal y eficiente de las actividades institucionales y determinar si el consejo de administración escolar mantiene un acercamiento fluido con este sector al momento de asignar y repartir los recursos que necesitan para el ejercicio adecuado de la docencia.

#### 4.2.1 Control Interno institucional

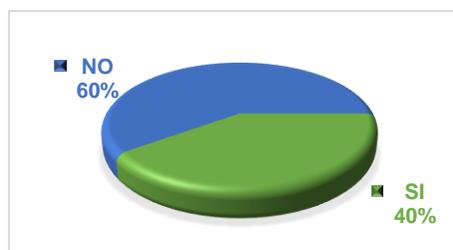
**A. Pregunta No. 1:** ¿Tiene conocimiento en qué consiste el Control Interno institucional?

**B. Objetivo:** Evaluar el nivel de conocimiento que los docentes por ser un sector fundamental en la actividad estudiantil, poseen acerca del Control Interno.

**C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

**D. Presentación gráfica:**



**E. Análisis:** Los datos obtenidos reflejan que el 40% de los docentes encuestados afirman que conocen sobre el Control Interno institucional, mientras que el 60% restante manifiesta que no conoce sobre el Control Interno institucional.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los datos, se observa que hay una parte mínima de personas encuestadas que tienen conocimiento sobre el Control Interno que posee la institución, situación que se considera deficiente, dado a que el sector docente es el que está al frente de los educandos y el que lleva a cabo directamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que se requiere que comprendan aspectos básicos sobre Control Interno institucional para que puedan aportar a su funcionamiento así como incitar a los alumnos que sean parte del proceso de Control Interno para la institución, y que este

sector mayoritario pueda aportar significativamente a la ejecución del Control Interno mediante una serie de actividades coordinadas directamente con sus docentes.

#### 4.2.2 Estructura organizativa.

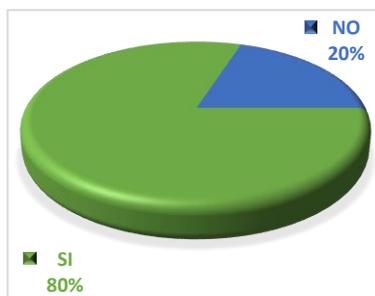
**A. Pregunta No. 2:** A su criterio, ¿Cuenta la Institución con una estructura organizativa bien definida que encamine las acciones institucionales al logro de sus objetivos estratégicos?

**B. Objetivo:** Evaluar la percepción que los docentes tienen acerca de las líneas estratégicas que les permita una actuación acorde a sus funciones designadas.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Según resultados obtenidos en la encuesta, un 80% opina que la institución cuenta con una estructura organizativa bien definida, en cambio, el 20% manifestó que no existe una estructura organizativa definida adecuadamente.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los datos proporcionados por los docentes encuestados, la mayoría consideran que la estructura organizativa es adecuada ya que ofrece los parámetros necesarios para definir e identificar las distintas unidades que forman a la

institución como un todo, unificando sus esfuerzos en aras de aportar y cumplir con los objetivos estratégicos que el Consejo Directivo Escolar ha establecido, así mismo la jerarquía implantada dentro de la institución.

#### 4.2.3 Capacitaciones al personal docente.

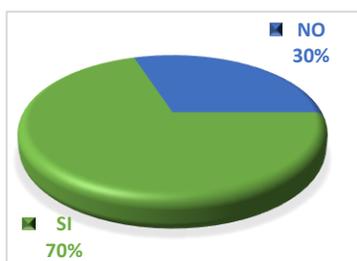
**A. Pregunta No. 3:** ¿El personal docente recibe capacitaciones relacionadas al logro de los objetivos institucionales y al eficaz desempeño de sus labores en el ámbito del proceso enseñanza-aprendizaje?

**B. Objetivo:** Evaluar si constantemente se capacita al personal docente para que pueda desempeñar sus funciones con efectividad y aportarle significativamente al logro de las metas trazadas por la Dirección y el Consejo Directivo Escolar.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De los resultados de la interrogante anterior, el 70% manifestó que el personal docente recibe capacitaciones relacionadas a logro de los objetivos institucionales que contribuyen a un eficaz desempeño de sus labores académicas, mientras que el 30% asegura que no reciben capacitaciones.

**F. Interpretación:** Como puede observarse en los datos recopilados, la mayoría de los docentes manifiestan que no reciben las capacitaciones adecuadas para ejercer con mayores competencias y métodos efectivos sus funciones, considerando que dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, las capacidades técnicas de los docentes es de vital importancia, pues de ello depende el desempeño en el diario vivir del proceso educativo, ya que son ellos los que tienen la relación e influencia directa con los alumnos, por esa razón es necesario que éste sector se esté capacitando constantemente para la aplicación de modernos métodos de enseñanza y así mejorar la calidad educativa.

#### 4.2.4 Materiales institucionales.

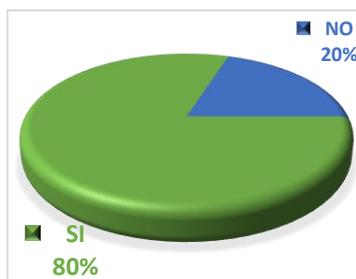
**A. Pregunta No. 4:** ¿Considera que la institución entrega los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones educativas en el tiempo oportuno?

**B. Objetivo:** Medir la eficiencia por parte de la dirección del instituto al momento de asignar los materiales necesarios por cada docente para el desenvolvimiento adecuado en sus actividades de enseñanza-aprendizaje.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** El 80% del personal docente encuestado considera que si se les entrega el material necesario para el desempeño de sus funciones educativas en el tiempo oportuno, pero el 20% del personal docente encuestado considera que no se les entrega en el tiempo oportuno.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los datos proporcionados por los docentes encuestados, se observa que en su mayoría considera aceptable los plazos dentro de los cuales el Director institucional asigna y distribuye los diferentes materiales que permiten la realización de sus actividades pedagógicas de manera eficiente considerando que los materiales educativos están constituidos por todos los instrumentos de apoyo, herramientas y ayudas didácticas (guías, libros, materiales impresos y no impresos, esquemas, videos, diapositivas, imágenes, etc.). Es necesario que se asignen de manera oportuna para no entorpecer el desarrollo normal de las clases.

#### **4.2.5 Recurso humano y financiero.**

**A. Pregunta No. 5** ¿Cuál es su consideración respecto a la administración del recurso humano y los recursos financieros?

**B. Objetivo:** Conocer la percepción de los docentes con relación a la administración de los recursos institucionales por parte de los encargados para tal función.

#### **C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
EXCELENTE	7	70%
BUENA	3	30%
DEFICIENTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De los resultados obtenidos, un 70% expresa que la administración de los recursos humanos y financieros es excelente, mientras que el 30% restante manifiesta que la administración de los recursos en mención es buena.

**F. Interpretación:** Según la información obtenida, la mayoría de los docentes se sienten satisfechos con la manera en que se administra el recurso humano institucional, aspecto que es de vital importancia dentro de las actividades cotidianas en la institución ya que debe garantizarse que estos desempeñen sus funciones de manera eficiente y con un alto espíritu de servicio y motivación, para transmitir a los educandos, los buenos modales y valores necesarios en su formación profesional y personal.

#### 4.2.6 Trabajo del personal administrativo.

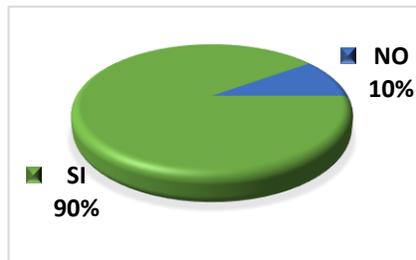
**A. Pregunta No. 6** ¿Considera que las personas responsables de la administración institucional realizan de manera efectiva y correcta su trabajo?

**B. Objetivo:** Identificar como perciben los docentes el desempeño en las diversas actividades institucionales por parte de los responsables de la administración.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De los resultados obtenidos, el 90% de los encuestados aseguran que las personas responsables de la administración institucional desempeñan de forma eficiente su trabajo, mientras que el 10% manifiesta que el personal encargado de la administración no desempeña de manera eficiente su trabajo.

**F. Interpretación:** Considerando los datos obtenidos, se concluye que la mayoría de los docentes encuestados se sienten satisfechos con la administración que realizan los miembros del Consejo Directivo Escolar, área a la que debe darse especial atención ya que de ello deriva el buen funcionamiento institucional de manera general, dado a que son éstas las encargadas de administrar la institución, asignando, dirigiendo y supervisando las actividades a las diferentes áreas funcionales.

#### 4.3 Cuestionario dirigido a los alumnos del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.

**Objetivo del cuestionario:** Identificar el nivel de incidencia que el Consejo Directivo Escolar ejerce sobre éste sector, que es el deber ser de la institución, en cuestiones de involucramiento para un cumplimiento adecuado de los objetivos y metas institucionales que se trace la administración. Así mismo evaluar la percepción que los alumnos tienen sobre sus representantes estudiantiles que forman parte del Consejo Directivo Escolar y de similar manera el desempeño general de la institución. Además se persigue el objetivo de evaluar la satisfacción de los alumnos al momento de consumir los diferentes productos que ofrecen los cafetines institucionales.

#### 4.3.1 Misión, visión y valores institucionales.

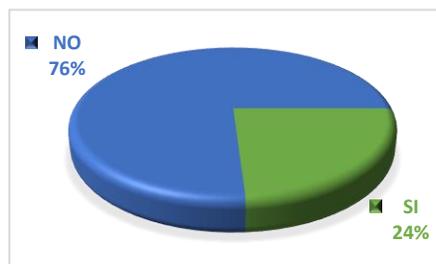
**A. Pregunta No. 1** ¿Conoce la misión, visión y valores institucionales?

**B. Objetivo:** Identificar el nivel de divulgación y alcance de la filosofía institucional en los estudiantes.

**C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	6	24%
NO	19	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**D. Presentación gráfica:**



**E. Análisis:** Los datos obtenidos reflejan que el 76% de los alumnos encuestados expresan que no conocen sobre la misión, visión y los valores institucionales implementados por la institución, mientras que el 24% restante manifiesta que si los conocen.

**F. Interpretación:** Atendiendo a la información obtenida, se observa que la mayoría de éstos alumnos encuestados desconocen aspectos básicos y fundamentales de la institución, dado a que la misión institucional, es el conjunto de objetivos generales y principios de operación que se deben seguir, mientras que la visión es una breve explicación que establece hacia donde se dirige la institución o en lo que pretende convertirse y alcanzar en un plazo determinado, así mismo los valores institucionales son

de vital importancia ya que rigen la existencia de una institución, orientados a lograr la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos institucionales.

#### 4.3.2 Campañas de concientización a estudiantes.

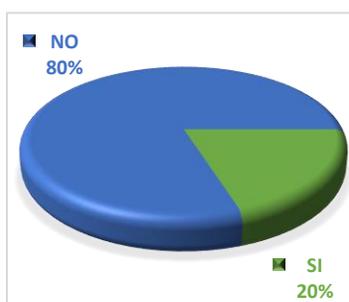
**A. Pregunta No. 2** ¿Se realizan campañas de concientización dirigida a los estudiantes, con el propósito de generar conciencia para la protección y buen manejo de los recursos institucionales?

**B. Objetivo:** Conocer la importancia que se le brinda a la comunidad estudiantil respecto al involucramiento en diversas actividades con el objetivo de proteger los recursos con los que cuenta la institución y colaborar así al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	5	20%
NO	20	80%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 80% de los alumnos encuestados manifiestan que no se realizan campañas de concientización sobre el manejo de los recursos institucionales, mientras que el 20% expresa que si se realizan campañas de concientización sobre el manejo de dichos recursos.

**F. Interpretación:** Analizando la información recopilada, se demuestra que no existen planes, campañas o actividades de concientización hacia los estudiantes para que estos contribuyan al buen uso de los recursos con los que la institución cuenta, ya sea la infraestructura, mobiliario y equipo, material bibliográfico, etc., para que pueda prolongarse la vida útil de todos estos elementos necesarios para desempeñar las actividades académicas y disminuir los costos innecesarios de reparar o adquirir nuevos materiales deteriorados a causa del mal uso y manejo, lo que se traduce en dificultades financieras y una inadecuada conducta transmitida a los estudiantes y otros miembros de la institución.

#### 4.3.3 Reglamento interno aplicable a la institución.

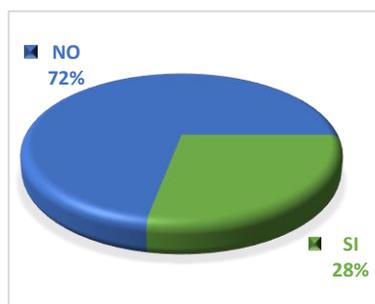
**A. Pregunta No. 3** ¿Conoce y comprende el reglamento interno aplicable en la institución?

**B. Objetivo:** Identificar si el alumnado comprende el reglamento interno institucional para apegarse a él con mayor efectividad y contribuir de manera directa en el buen desarrollo de la actividad estudiantil.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	7	28%
NO	18	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** El 28% de los alumnos encuestados afirman que conocen y comprenden el reglamento interno aplicable en la institución, mientras que el 72% expresa que no conoce ni comprende el reglamento interno aplicable en la institución.

**F. Interpretación:** Analizando los resultados anteriores, se observa que la institución tiene dificultades en cuanto al divulgamiento del reglamento interno institucional y por lo tanto carece de la transmisión efectiva al sector estudiantil de esta importante herramienta que permite la regulación de las diferentes conductas que día a día se presentan al interior del recinto institucional y permitir así, mantener el orden y el funcionamiento adecuado entre la comunidad educativa y entre sus áreas específicas.

#### 4.3.4 Plan de acción para prevenir accidentes.

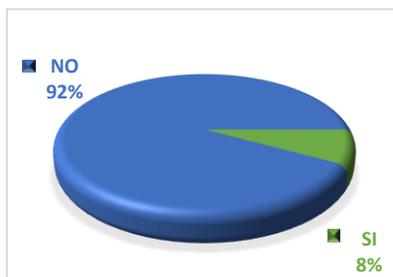
**A. Pregunta No. 4** ¿La institución ha desarrollado con los estudiantes un plan de acción para prevenir accidentes en el caso de producirse un siniestro?

**B. Objetivo:** Conocer el nivel de reacción que la comunidad estudiantil en general posee, en caso de siniestros naturales o de fuerza mayor, tales como incendios provocados.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	2	8%
NO	23	92%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Conforme a los resultados obtenidos, el 92% de los encuestados manifiestan que la institución no cuenta con un plan de acción para prevenir accidentes en caso de que ocurra un siniestro, mientras tanto el 8% dice que la institución si cuenta con un plan de acción en caso de siniestros.

**F. Interpretación:** Con base a los datos obtenidos se concluye que la institución presenta deficiencias en el diseño, funcionamiento y divulgación a la comunidad educativa de un plan de acción al momento de generarse un siniestro el cual pueda amenazar la seguridad e integridad de todos los miembros que forman parte de la institución, lo que requiere implementar una serie de pasos y estrategias detalladas y encaminadas a la prevención de dichos siniestros provocados por caso fortuito o fuerza mayor, para así evitar daños lamentables e incluso pérdidas humanas y materiales.

#### 4.3.5 Puntualidad de docentes y Director en sus funciones institucionales.

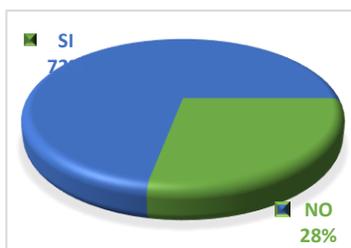
**A. Pregunta No. 5** ¿Los docentes y director asisten puntualmente a sus clases o funciones institucionales encomendadas?

**B. Objetivo:** Conocer la percepción que los alumnos tienen acerca del cumplimiento de los horarios que legalmente debe cumplir el sector docente y administrativo.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	18	72%
NO	7	28%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** El 72% de los alumnos encuestados dicen que los docentes y personal administrativo si cumplen con los horarios legalmente establecidos para desempeñar sus actividades institucionales, sin embargo el 28% restante afirma que no cumplen con dichos horarios.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que el sector estudiantil aprueba la puntualidad de los docentes y personal administrativo a sus funciones cotidianas, lo cual representa un aspecto positivo para el funcionamiento adecuado de la institución, así mismo influir y transmitir valores fundamentales a los educandos como por ejemplo la responsabilidad. Aún para el 28% de los estudiantes encuestados, manifiestan la no puntualidad de los docentes, poniendo en evidencia que aún faltan controles por parte del Consejo Directivo Escolar para lograr que la totalidad del personal asista de forma puntual a sus funciones encomendadas.

#### **4.3.6 Sector estudiantil en la toma de decisiones.**

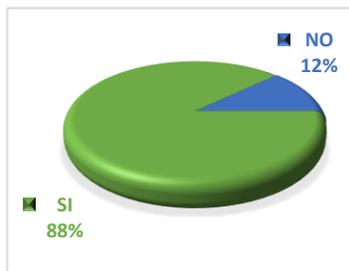
**A. Pregunta No. 6** ¿Considera importante la participación del sector estudiantil en las decisiones académicas y financieras de la institución?

**B. Objetivo:** Conocer el grado de participación que a juicio de los estudiantes deben tener dentro de las decisiones institucionales así como también la incidencia en el desarrollo efectivo de sus actividades cotidianas.

#### **C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	22	<b>88%</b>
NO	3	<b>12%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Según los resultados obtenidos el 12% de los encuestados consideran que la participación del sector estudiantil no es importante en la toma de decisiones académicas y financieras de la institución, mientras que el 88% considera que si lo es.

**F. Interpretación:** Atendiendo a los datos obtenidos, puede concluirse que para el 88% de los alumnos encuestados, es importante que éste sector sea participe de las decisiones más importantes que afecten el funcionamiento institucional, considerando que éste representa el 90% del total de miembros que forman parte de la institución, para lo cual el Consejo Directivo Escolar, es necesario que proporcione los medios necesarios para abrir espacios de participación donde la opinión estudiantil sea tomada en cuenta y manifestarla a su representante ante el CDE para que pueda velar de una forma eficiente por el interés de dicho sector.

#### 4.3.7 Calificación del área operativa-financiera de la institución.

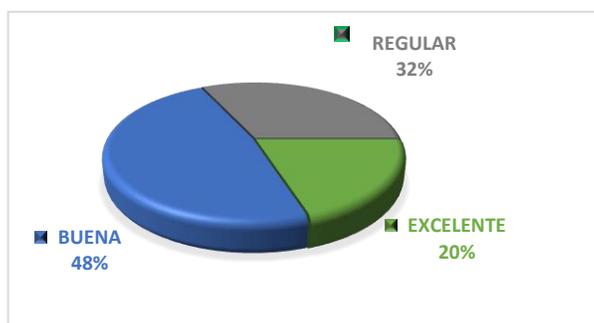
**A. Pregunta No. 7** ¿Cómo calificaría el funcionamiento institucional en las áreas operativas y financieras del instituto?

**B. Objetivo:** Evaluar la percepción que los alumnos poseen acerca de la forma en que funciona el Instituto.

### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
EXCELENTE	5	20%
BUENA	12	48%
REGULAR	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Los datos obtenidos reflejan que el 48% de los alumnos encuestados califican que el funcionamiento de la institución en el área operativa y financiera es buena, el 32% evalúa que es regular y el 20% califica que el funcionamiento institucional del área operativa y financiera es excelente.

**F. Interpretación:** Los datos obtenidos manifiestan que existe poco conocimiento por parte de los estudiantes de los diferentes procesos operativos, administrativos y financieros, poniendo en evidencia la falta de comunicación e informes hacia el sector estudiantil, sin embargo con los pocos conocimientos acerca de dichas áreas, éstos aprueban el desempeño institucional por parte de sus autoridades.

#### 4.3.8 Funcionamiento del Concejo Directivo Escolar en el área operativa-financiera.

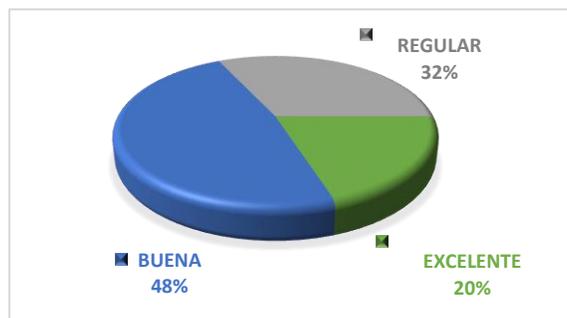
**A. Pregunta No. 8** ¿Cómo calificaría el funcionamiento del Concejo Directivo Escolar en relación a la administración de los recursos financieros y la gestión de actividades operativas?

**B. Objetivo:** Evaluar la percepción que los alumnos poseen acerca del desempeño del Consejo Directivo Escolar del instituto.

**C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
EXCELENTE	3	20%
BUENA	5	48%
REGULAR	17	32%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**D. Presentación gráfica:**



**E. Análisis:** Conforme a los resultados obtenidos, el 48% de los encuestados manifiesta que el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar en relación a la administración de los recursos financieros y gestión de las actividades de operación es buena, el 32% dice que es regular y el 20% considera que es excelente.

**F. Interpretación:** De acuerdo con los datos obtenidos se manifiesta que el sector estudiantil no tiene una idea clara acerca del funcionamiento y el rol del Consejo Directivo Escolar, debido a la poca relación que éstos tienen con los estudiantes, para lo cual la institución debe crear mecanismos de comunicación que fluya hasta este sector para poder generar confianza entre los educandos.

#### 4.3.9 Productos y servicios de los cafetines institucionales.

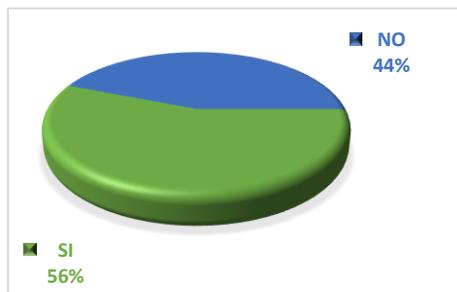
**A. Pregunta No. 9** ¿Está satisfecho con el servicio y el tipo de productos que ofrecen los cafetines institucionales?

**B. Objetivo:** Medir el grado de satisfacción en cuanto al servicio y el tipo de productos que los alumnos demandan en los respectivos cafetines institucionales.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	14	56%
NO	11	44%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 56% de los alumnos encuestados manifiestan que están satisfechos con los productos y el servicio que ofrecen los cafetines institucionales, mientras que el 44% restante, expresa que no está satisfecho.

**F. Interpretación:** Analizando los datos anteriores se pone de manifiesto que existe un rango significativo de estudiantes que no están satisfechos con los servicios que ofrecen los cafetines institucionales a éste sector, considerando el tipo de productos y la calidad de estos que se comercializan y se observa que el Consejo Directivo Escolar no aplica las medidas necesarias para regular este factor determinante para la salud y economía de los estudiantes, considerando que en la normativa emitida por el Ministerio de Educación se

hace énfasis a que este aspecto será estrictamente regulado ya que se prohíbe comercializar dentro de la institución aquellos productos que dañen a mediano y largo plazo la salud de la comunidad estudiantil, tales como productos insuflados, bebidas preservadas y todas aquellas que generen situaciones nocivas al organismo de sus consumidores.

#### **4.4 Cuestionario dirigido a los padres de familia del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.**

**Objetivo del Cuestionario:** Evaluar el grado de acercamiento que el personal docente y administrativo del Instituto mantienen con los padres de familia, para efectos de mantener una información fluida entre ambos sectores a fin de que los padres, madres o responsables sean partícipes en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales que se desarrollen por parte del Consejo Directivo Escolar. Así mismo se busca medir el nivel de satisfacción que éste sector mantiene en cuanto a la calidad educativa que se les imparte a sus hijos e hijas.

##### **4.4.1 Situaciones relevantes de la institución.**

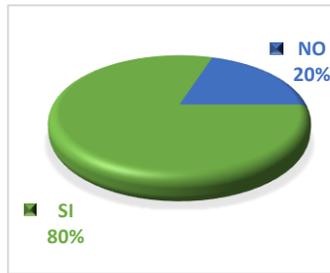
**A. Pregunta No. 1** ¿Se le informa oportunamente de las distintas situaciones relevantes que suceden en el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas?

**B. Objetivo:** Identificar el nivel de acercamiento que el Director y el Consejo Directivo Escolar tienen con los padres de familia o responsables de cada uno de los estudiantes.

##### **C. Presentación de resultados:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	16	80%
NO	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** El 80% de los encuestados afirma que si se les informa oportunamente acerca de las distintas situaciones relevantes que ocurren en la institución, mientras que el 20% opina que no se les informa de manera oportuna sobre dichas situaciones.

**F. Interpretación:** Para la mayoría de los padres y madres encuestadas, opinan que la institución mantiene mecanismos adecuados para la comunicación y traslado efectivo de la información de carácter relevante que se genera en la institución y que es del interés de éste sector, debido a que ameritan tomar decisiones oportunas referente a esas situaciones y que puedan de esa manera aportar al control y adecuado comportamiento por parte de los estudiantes y así mismo con aquellas situaciones administrativas y financieras donde se debe hacer del conocimiento de los padres, madres o responsables.

#### 4.4.2 Convocatorias a reuniones de padres de familia.

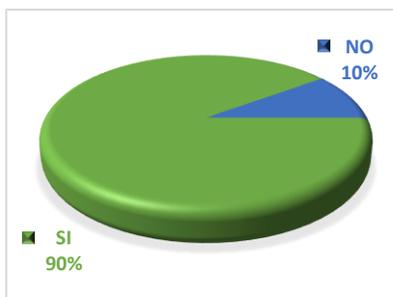
**A. Pregunta No. 2** ¿Las convocatorias para asistencia a las asambleas de padres de familia, son recibidas oportunamente?

**B. Objetivo:** Verificar si los medios para notificar a los padres de familia o responsables de los alumnos, son los más adecuados para lograr una participación en las asambleas institucionales que se llevan a cabo.

### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	18	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** Según datos obtenidos en la interrogante anterior, el 90% manifiesta que recibe oportunamente las convocatorias para asistir a las asambleas de padres, mientras que el 10% dice que no las recibe en el tiempo oportuno.

**F. Interpretación:** De acuerdo a la información proporcionada, se determina que la mayoría de los padres y madres encuestadas opinan que reciben en el tiempo oportuno las convocatorias, sin embargo existe un porcentaje significativo que manifiesta no recibir las convocatorias a asambleas generales o de otra índole, que se realice en la institución, de una forma oportuna, lo que significa que existen deficiencias en los medios utilizados para enviar las convocatorias, por parte de los encargados de dicha actividad, por lo que el CDE debe implementar medidas adecuadas para garantizar la asistencia de la totalidad de los padres, madres o responsables a las asambleas que se lleven a cabo.

#### 4.4.3 Encargados de informar sobre situaciones relevantes.

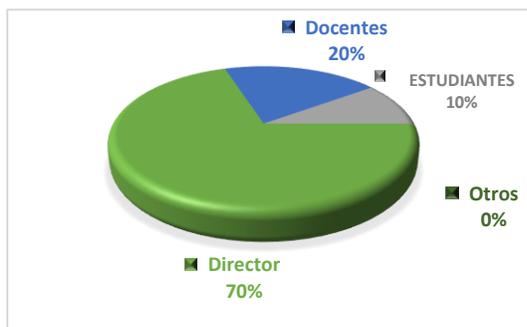
**A. Pregunta No. 3** ¿Por medio de quien se entera de ciertas situaciones relevantes que suceden en el Instituto?

**B. Objetivo:** Identificar si los canales de comunicación entre el instituto y los padres de familia son los más adecuados y oportunos para lograr una participación e involucramiento activo de éste sector en las actividades institucionales.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
DIRECTOR	14	70%
DOCENTES	4	20%
ESTUDIANTES	2	10%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** En base a los datos obtenidos, el 70% de los encuestados manifiestan que el director es el encargado de informar sobre situaciones relevantes que suceden en el instituto, el 20% dice que los docentes y solo un 10% opina que son los alumnos.

**F. Interpretación** De acuerdo a los datos obtenidos se observa que los canales de comunicación se generan a partir del Presidente del Consejo Directivo Escolar (Director), lo que es positivo ya que garantiza que la información proporcionada sea verídica y de

carácter oficial, evitando que se distorsione o cambie la esencia al momento de llegar a los padres u otros interesados.

#### 4.4.4 Temas que se abordan en las asambleas de padres de familia.

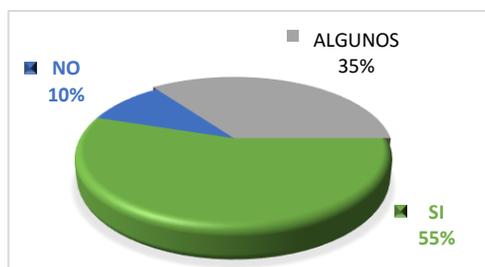
**A. Pregunta No. 4** En las asambleas institucionales, ¿se abordan los temas que como madre o padre le interesa conocer acerca de su hijo/a, así como el rendimiento académico justificado que éste adquiere?

**B. Objetivo:** Identificar si la Dirección y el Consejo de Administración cumplen con las necesidades de información institucional que demandan los padres de familia.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	11	55%
NO	2	10%
ALGUNOS	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** El 55% de los padres de familias encuestados expresan que si se les dan a conocer los temas que les son de su interés para ellos y sus hijos, mientras que el 10% opina que no se abordan y un 35% afirma que solo se abordan algunos temas de interés.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los datos obtenidos se concluye que para la mayoría de los padres de familia si se cumple con los requerimientos mínimos en los temas que necesitan conocer acerca del funcionamiento institucional de forma general así como lo

relativo a sus hijos de manera específica, no obstante hay un porcentaje significativo que manifiesta no recibir los temas de su interés, lo que obliga al Consejo Directivo Escolar y a los docentes a abordar los temas de una manera más eficiente y enfocando su atención a los aspectos que son de mayor interés para los padres de familia.

#### 4.4.5 Elección de los miembros del Consejo Directivo Escolar.

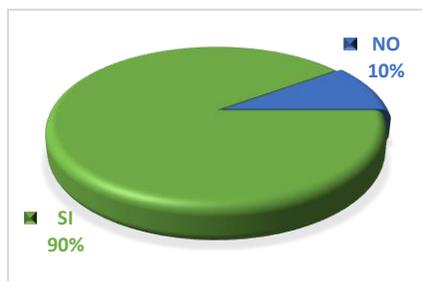
**A. Pregunta No. 5** Según su percepción, ¿Las elecciones de miembros para el Consejo Directivo Escolar son democráticas y transparentes?

**B. Objetivo:** Medir el grado de satisfacción que los padres/madres o responsables de los alumnos/as poseen acerca de la elección de sus representantes en la institución.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	18	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los padres de familia y/o responsables de alumnos, el 90% de los encuestados opinan que la elección de los miembros del Consejo Directivo Escolar es democrática y transparente, mientras que el 10% manifiesta que dichas elecciones no lo son.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos, para la mayoría de los padres de familia, los procesos de elecciones de miembros que pasarán a formar parte del Consejo Directivo Escolar, se realizan de manera democrática y transparente, aspectos muy positivos para el funcionamiento adecuado de la institución ya que se respeta las decisiones de la mayoría y que a la misma vez se deposita la confianza adecuada en las personas que resultan electas ya que poseen a criterio de la mayoría de miembros, las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones asignadas de manera eficiente y diligente.

#### 4.4.6 Calidad educativa.

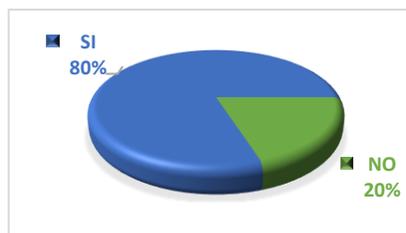
**A. Pregunta No. 6** ¿Está satisfecho/a con la calidad educativa que brinda la institución a sus hijos?

**B. Objetivo:** Conocer a juicio de los padres/madres o responsables de los alumnos, la satisfacción en cuanto a calidad y rendimiento educativo que demandan a la institución.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	16	80%
NO	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** El 20% de los encuestados manifiesta que no está satisfecho con la calidad educativa que brinda la institución a sus hijos, mientras que el 80% restante dice que si está satisfecho con la educación que brinda la institución a sus hijos.

**F. Interpretación:** Se ha determinado que los padres de familia en su mayoría, mantienen un buen concepto acerca de la calidad educativa que se imparte y transmite a los alumnos, siendo este aspecto de vital importancia debido a que se compone del conjunto de procedimientos pedagógicos que permiten maximizar el proceso de enseñanza aprendizaje con dedicación y eficiencia.

#### 4.4.7 Recursos financieros institucionales.

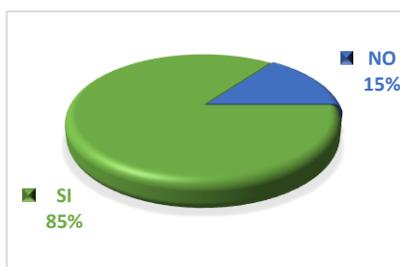
**A. Pregunta No. 7** ¿Considera que los recursos financieros institucionales, son administrados con eficiencia y transparencia?

**B. Objetivo:** Identificar si el Consejo Directivo Escolar, Director y otros responsables administrativos, cumplen con las expectativas de los padres de familia en cuanto al manejo eficiente de los recursos institucionales.

#### C. Presentación de resultados:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	17	85%
NO	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación gráfica:



**E. Análisis:** De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 85% considera que los recursos financieros institucionales si son administrados con eficiencia y transparencia, mientras que el 15% dice que no son administrados de forma eficiente y transparente.

**F. Interpretación:** De acuerdo a los datos obtenidos anteriormente, se identifica que para la mayoría de los padres y madres de familia encuestados, la administración de los recursos financieros son ejecutados de manera eficiente y transparente, situación que genera credibilidad en este sector y a la misma vez el Consejo Directivo Escolar, debe enfocar su atención a este aspecto con el objetivo de transmitir la misma credibilidad a este sector en su totalidad.

#### **4.5 Entrevista dirigida al Director del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.**

**Objetivo de la entrevista:** Conocer acerca de las actuaciones que por Ley le corresponden al Director del Instituto, así mismo aquellas que demandan el cargo de Presidente del Consejo Directivo Escolar que él mismo ocupa. Así mismo indagar acerca de la aplicación de medidas de Control Interno básicas para garantizar el buen funcionamiento en general de la institución, dado que sobre éste cargo recaen muchas decisiones de suma importancia que afectarán directa o indirectamente a la población estudiantil en general. Adicionalmente, evaluar el nivel de competencias técnicas que posee el Director en cuestiones administrativas y especialmente en el área financiera y cumplimiento de regulaciones legales y tributarias.

**Pregunta No 1.** ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones relevantes dentro de la institución?

**Respuesta:** La mayoría de decisiones relevantes dentro de la institución son tomadas por el Director, quien además, es Presidente del Consejo Directivo Escolar y en menor proporción son tomadas por el Consejo Directivo Escolar en su totalidad.

**Pregunta No 2** ¿Ha recibido capacitaciones u otra formación similar para ejercer la función de Director y Presidente del Consejo Directivo Escolar, prioritariamente en el área financiera y de cumplimiento a regulaciones tanto tributarias como legales?

**Respuesta:** El Director no recibe capacitaciones previas para ejercer la función de sin embargo con el tiempo se adquiere experiencia, además se recibe apoyo de personas que conocen de temas relacionados al que hacer de la institución, en cuanto a las

disposiciones legales tampoco no se reciben capacitaciones sobre el cumplimiento de obligaciones tributarias como de otras leyes aplicable a institución.

**Pregunta No 3** ¿Existe una participación activa de docentes y miembros del Consejo Directivo Escolar en comités u otros grupos similares para velar por el buen funcionamiento institucional?

**Respuesta:** Dentro de la institución se forman comités integrados por docentes y miembros del Consejo Directivo Escolar en cada una de las áreas funcionales de la institución lo cual contribuye a un mejor control y funcionamientos de las actividades, abarcando de mejor manera cada una de ellas y así obtener resultados más beneficiosos para la institución.

**Pregunta No 4** ¿Con que frecuencia se realizan las asambleas generales con la comunidad estudiantil?

**Respuesta:** Generalmente se realizan cada año pero puede ocurrir que se lleven a cabo con menor periodicidad depende de la importancia o relevancia de factores institucionales que lo ameriten como puede ser un problema con algún sector de la institución que pueda tener un efecto negativo para el instituto.

**Pregunta No 5** ¿La institución realiza una rendición de cuentas a la comunidad en general, por lo menos una vez al año?

**Respuesta:** Se realizan informes de gestión periódicamente donde se rinden cuentas a la comunidad en general así como a instituciones relacionadas directas o indirectamente con la institución.

**Pregunta No 6** ¿Las personas autorizadas para el manejo de efectivo tienen funciones relacionadas con la elaboración de los documentos y comprobantes de ingresos/egresos y registros contables?

**Repuesta:** Se tiene segregadas las funciones, el tesorero es el único encargado del manejo de efectivo que se propiedad de la institución, los documentos y comprobantes de ingreso y egreso así como el registro contable de los mismos le corresponde efectuarlo al contador de la institución.

**Pregunta No 7** ¿Tiene conocimiento en qué consiste un Control Interno y cuáles son las ventajas que la implementación de éste proporciona?

**Repuesta:** Desconoce en qué consiste el Control Interno dentro de la institución, pero expresa que le gustaría conocer de la temática ya que considera, puede ser una herramienta útil para tomar mejores decisiones.

**Pregunta No 8** ¿Ha transmitido a todos los niveles de la institución de manera explícita, pertinente y permanente el compromiso con respecto a la misión, visión, controles, valores éticos y cumplimiento de objetivos y metas institucionales?

**Repuesta:** Dentro de la institución se trabaja en base a proyecciones a través de un plan de mejoras donde se plasman los valores éticos, objetivos institucionales, misión y visión de la institución los cuales se dan a conocer a todos los niveles jerárquicos de la institución.

# **CAPÍTULO V: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II PARA EL FORTALECIMIENTO DEL AREA OPERATIVA-FINANCIERA DEL INSTITUTO NACIONAL JOQUÍN ERNESTO CÁRDENAS DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.**

## **5.1 ETAPA I: PLAN GENERAL DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO.**

### **Introducción**

El presente capítulo expone la propuesta de un manual de Control Interno para el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel; como resultado de lo expuesto en el capítulo anterior, en el que se abordó de forma analítica y detallada la información obtenida mediante los procesos de investigación y uso de técnicas de recolección de datos que para efectos de la presente propuesta fue realizada.

En la Etapa I se presentan las generalidades del manual, los objetivos a los que está orientado, las políticas que se establecerán y que regirán las actividades a realizar, el alcance que tendrá dicho manual y los responsables de las revisiones, modificaciones y actualizaciones posteriores que tendrá. Asimismo, contempla de manera específica los responsables directos en la aplicación del manual de Control Interno dentro de la institución educativa y los formatos a utilizar para mejorar las actividades de Control Interno.

#### **5.1.1 Generalidades del manual.**

El presente manual servirá de ayuda ya que proporcionará una herramienta moderna de mucho beneficio para optimizar las operaciones en donde el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas está presentando inconvenientes, además contribuirá a las actividades realizadas por el personal de la institución ayudando a efectuar de manera eficiente cada una de sus funciones mediante los procedimientos adecuados que se ha definido por el Control Interno diseñado para tal fin.

### **5.1.2 Objetivos del manual.**

#### **5.1.2.1 Objetivo General**

- Proveer lineamientos generales mediante normas de Control Interno aplicables al Área Operativa-Financiera del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas “INJECAR” del municipio de San Miguel.

#### **5.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Contribuir al logro de los objetivos institucionales que se han trazado en la institución educativa.
- Garantizar la utilización eficiente de los bienes y servicios, así como la protección de los mismos.
- Proporcionar procedimientos a seguir en actividades de Control Interno dentro de la institución.
- Mejorar el Control Interno en las operaciones ejecutadas relacionadas con el área operativa y financiera.

### **5.1.3 Políticas del manual.**

- Ofrecer herramientas a la Dirección del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas que le sean de gran utilidad y que le presten beneficios, reduciendo las dificultades y aportando aspectos útiles al desarrollo de la misma.
- Contribuir a la mejora esencial de Control Interno, lo cual resultará en un mejor manejo de los recursos así como de su óptima inversión y uso adecuado de los mismos.
- Reducir el riesgo en el área operativa y financiera de la institución.

#### **5.1.4 Alcance del manual.**

El diseño del presente manual de Control Interno, es de aplicación a todos los procedimientos operativos y financieros realizados por la institución, que para el cumplimiento de tal fin se facultarán las obligaciones y responsabilidades específicas a los encargados de administrar el Control Interno.

#### **5.1.5 Responsables.**

El Director en conjunto con el Consejo Directivo Escolar serán los responsables de revisar, modificar y actualizar el manual de Control Interno cuando lo estimen conveniente.

El director de la institución será el encargado de la difusión del manual de Control Interno, así mismo será el responsable de la supervisión y de su cumplimiento.

#### **5.1.6 Formatos.**

Se presentan los formatos que servirán para la mejora del Control Interno en algunas actividades o procedimientos identificados, tales como: Conciliaciones bancarias, modelos de orden compras, facturas de compras, cheques, recibos entre otros.

## **5.2 ETAPA II: APLICACIÓN DEL ENFOQUE COSO II EN EL INSTITUTO JOAQUIN ERNESTO CARDENAS**

### **Introducción.**

En esta etapa se ha desarrollado la aplicación de los ocho componentes del modelo COSO II con el objetivo de que los responsables de dirigir las actividades del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, orienten sus operaciones basadas en una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que cuenten con valores éticos, así como el cumplimiento con las partes internas y externas, así mismo, deberán identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a eventos que afecten las actividades de la institución y la respuesta que deben dar a estos eventos como alternativa de solución.

De la misma forma, deberán realizar actividades de control, comunicación y monitoreo con el propósito de comprobar que las actividades se están desarrollando eficazmente.

## **Primer componente**

### **5.2.1 Ambiente Interno.**

Significa trabajar en función de lograr una cultura ética dentro del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, al mismo tiempo formar en el personal que labora en la institución una cultura de filosofía hacia la localización de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos planteados por el Consejo Directivo Escolar. El Ambiente Interno es para el INJECAR, el componente fundamental, ya que del recurso humano depende el rumbo y el éxito de la institución, por dicha razón es indispensable que se genere una filosofía de disciplina para una adecuada estructura organizacional que permitan determinar las estrategias y objetivos a un corto, mediano y largo plazo, así mismo enfocando e impulsando todas aquellas actividades de control donde se requiera el involucramiento de los diferentes niveles de autoridad hasta llegar a los comités institucionales que velarán en su conjunto por el cumplimiento de éstas actividades que les serán encomendadas con el propósito de maximizar los recursos y operaciones en general.

#### **a) Valores institucionales.**

Los valores del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas deben estar basados en el desarrollo de una cultura de compañerismo y confianza entre el personal docente, administrativo, miembros del Consejo Directivo Escolar, que oriente hacia el trabajo en equipo, los valores deben darse a conocer para su cumplimiento y aplicación dentro de la institución ya que precisamente la efectividad de éstos valores es el factor que determinará la integridad y los propios valores del personal tanto de quienes lo diseñan como de quienes le dan seguimiento. Por lo tanto, todo el personal mencionado debe sentirse participe e importante dentro de la labor institucional, aportando desde su área asignada su mayor esfuerzo con transparencia y una conducta que permita de manera general impulsar los diversos objetivos y estrategias planteadas.

Dentro de los valores que se practican en la institución se detallan los siguientes:

- Compañerismo
- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Armonía
- Solidaridad
- Puntualidad
- Justicia

**b) Compromisos éticos institucionales.**

Los compromisos éticos por parte del personal del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, son de vital importancia para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con partes internas y externas, ello demanda a que los miembros del Consejo Directivo Escolar, docentes y personal administrativo, deben caracterizarse por poseer un nivel aceptable de competencias para desempeñar los distintos cargos que le han sido asignados ya que esto permitirá en su conjunto, comprender la importancia de la implementación mejora y mantenimiento de los controles internos.

<b>Compromisos Institucionales Internos:</b>	<b>Compromisos Institucionales Externos:</b>
Mantener actualizado al personal docente.	Alcanzar el mayor rendimiento educativo posible
Capacitar al personal docente y administrativo de la institución.	Ser una institución con educación de calidad que genere confianza a la comunidad en general
Brindar educación de calidad a la comunidad estudiantil.	Generar perspectivas alentadoras para aquellas organizaciones e instituciones externas que demanden algún tipo de interés sobre el INJECAR.
Fijar y cumplir los derechos y deberes institucionales.	
Acatar íntegramente la normativa emitida por el Ministerio de Educación y otras dependencias legales y competentes.	
Estar posicionada dentro de las mejores instituciones de educación media en el país, brindando una educación moderna e integral.	

### **c) Estructura organizativa institucional**

Es un aspecto que debe ser ampliamente considerado por el Consejo Directivo Escolar ya que de esto depende el nivel de competencia con el que se ejecuten las operaciones institucionales y que sean acordes con las responsabilidades que les han sido asignadas legalmente, así mismo debe ser del conocimiento de todos los miembros que forman parte de la comunidad educativa para que tengan definida los diferentes niveles jerárquicos.

**El Consejo Directivo Escolar**, es el máximo organismo administrativo dentro del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, sobre este recae la responsabilidad de tomar decisiones certeras que beneficien directamente a la institución en un corto, mediano y largo plazo.

**El Director o Presidente del CDE**, es el que posee un papel predominante dentro de la institución, él es a la misma vez Representante Legal, dirige, coordina, controla, administra y representa ante cualquier instancia los intereses y/o necesidades institucionales, se requiere sea una persona creativa, analítica, competente, disciplinado y

que tenga la capacidad de tomar decisiones inmediatas que beneficiarán a la comunidad educativa en general.

**Sub Director**, persona que hace las veces del Director cuando éste no se encuentra, tiene la misma responsabilidad ya que administra ampliamente situaciones que afecten las actividades institucionales, vela por el cumplimiento de los diversos objetivos que se ha trazado la institución.

**Consejo de Alumnos**, es un sector de suma importancia dentro de la coordinación operativa institucional, pues representa a la mayoría de la población y vela por que se haga escuchar su voz por medio del representante concejal de alumnos, ante el Consejo Directivo Escolar. Son relevantes ya que son la esencia y el ser de la institución.

**Consejo de Maestros**, sector que engloba a todo el personal docente que labora en la institución, el cual es representado por medio de un docente propietario y un suplente, ante el Consejo Directivo Escolar, desde donde velan por el bienestar de los docentes así como también contar con las condiciones mínimas para desempeñar sus labores con eficiencia y efectividad.

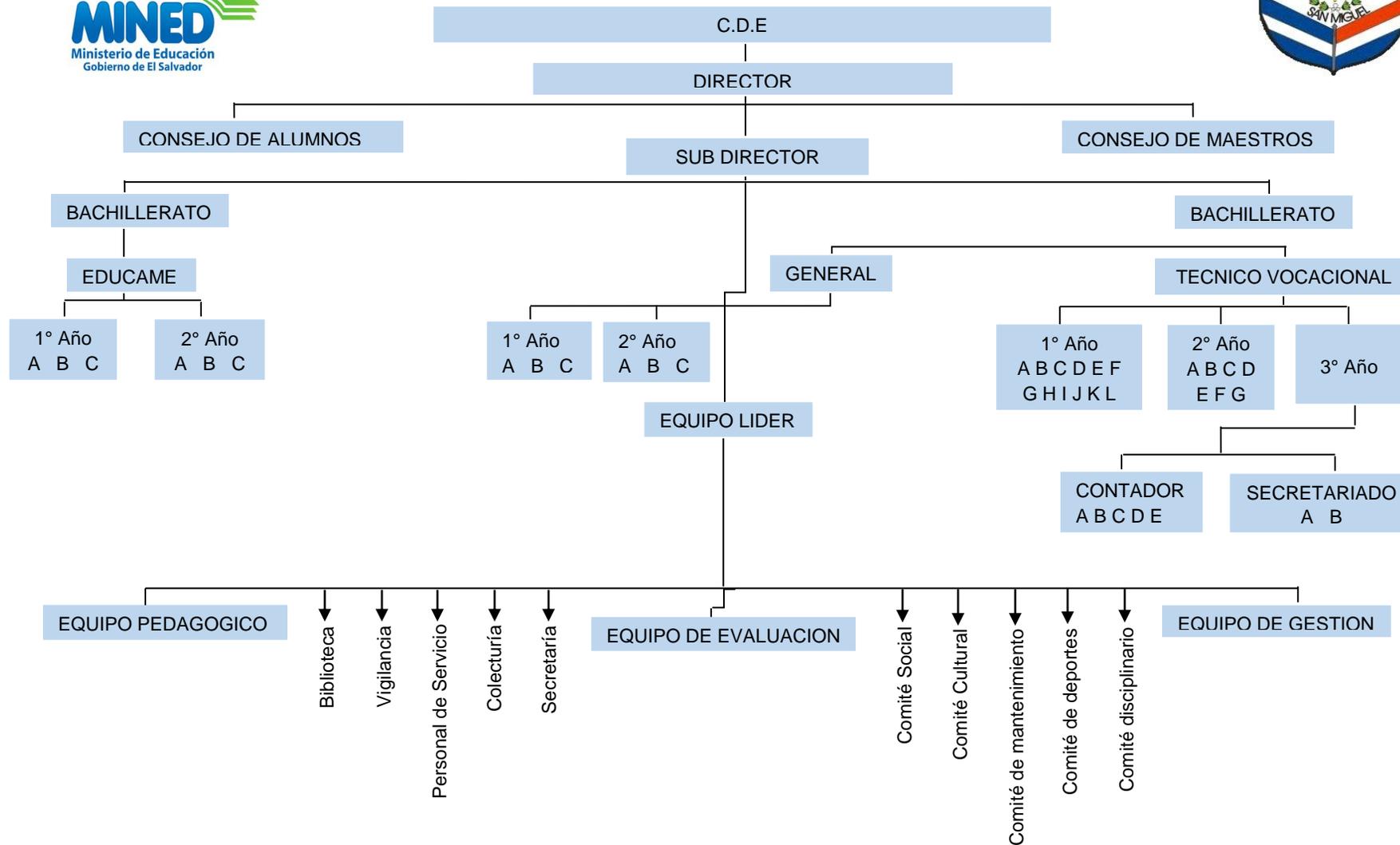
Adicionalmente al personal clave mencionado anteriormente, se hace referencia al **personal administrativo** que hace posible la operatividad diaria de la institución y quienes velan por el cumplimiento de metas y consecución de objetivos propuestos y diseñados por el Consejo Directivo Escolar, cumpliendo así con un factor clave como es, la asignación de responsabilidades y autoridad a los miembros de éste sector para que puedan encaminar sus esfuerzos hacia el logro de las actividades institucionales y la eficiencia de éstas.

Además, las diferentes unidades que permiten maximizar las operaciones institucionales para lograr dar el cumplimiento requerido a áreas específicas como son los diferentes **comités**: Social, cultural, mantenimiento, deportes y recreación, disciplinario, los cuales con su conjunto permiten impulsar hacia adelante a la institución, logrando satisfacer las demandas educativas y los diferentes requerimientos dictados por el Ministerio de Educación, cumpliendo así con la asignación por parte del Consejo Directivo Escolar, de autoridad y responsabilidad a los niveles más bajos jerárquicamente, interactuando entre sí para lograr la maximización de sus actividades.



# ORGANIGRAMA

## INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS



## **Segundo componente**

### **5.2.2 Establecimiento de Objetivos.**

El Consejo Directivo Escolar, establece aquellos objetivos que el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas pretende alcanzar a un corto mediano y largo plazo, dichos objetivos están orientados a lograr la eficiencia y efectividad de las operaciones así como el cumplimiento leyes y normativa aplicables, que le permitan mantener un equilibrio adecuado, éstos objetivos deben ser establecidos antes de que sean interferidos por la afectación al momento de identificar los eventos que tendrán cierto grado de incidencia institucional, por lo tanto es de vital importancia establecer los objetivos estratégicos con anticipación, para luego encaminar los esfuerzos hacia la mitigación y control de aquellos eventos que puedan afectarlos.

#### **Objetivos del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.**

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
  
- b) Preparar profesionales que combinen el factor teórico-práctico para integrarse a una sociedad competitiva y productiva.
  
- c) Velar por la confiabilidad y oportunidad de la información financiera generada en la institución.
  
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable a la institución.
  
- e) Ser una institución vanguardia en la formación de profesionales integrales acorde a los nuevos avances tecnológicos.
  
- f) Garantizar la calidad educativa a través de la preparación continua del personal docente y la capacitación adecuada del personal administrativo.

g) Lograr que las operaciones institucionales se cumplan con efectividad y eficiencia, garantizando el bienestar de la comunidad educativa en general.

Los objetivos anteriores, pretenden trasladar al INJECAR, hacia una mejor ubicación, cumpliendo con las diferentes disposiciones legales que norman su actuar bajo conductas de ética, responsabilidad y competencias, así mismo con los requerimientos de información financiera que les sean aplicables, información accesible para ser sometida a cualquier tipo de control, evitando falsedades u omisiones sesgadas. Además de generar una perspectiva alentadora para las partes externas a la institución así como a los padres de familia, generando confianza en este sector, cumpliendo con los objetivos establecidos.

### **Tercer componente**

#### **5.2.3 Identificación de Eventos.**

El Consejo Directivo Escolar, tiene la delicada responsabilidad de identificar los diferentes eventos que pueden en su momento afectar directa o indirectamente a la institución, sean éstos internos o externos, que den lugar a posibles riesgos y así mismo a las oportunidades que puedan beneficiar los objetivos trazados en el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas en el corto, mediano y largo plazo derivados de sucesos o acontecimientos externos e internos.

Considerando que los eventos puede impactar de manera negativa, positiva o ambos en las diferentes operaciones que se lleven a cabo dentro de la institución, los cuales también pueden ser eventos pasados y futuros, lo que obliga al Consejo Directivo Escolar, a tener una amplia visión, analizando detenidamente los diferentes sucesos relevantes que han ocurrido y han afectado el curso normal de las actividades institucionales a través del tiempo, considerando además que se pueda generar una posible repetición para lo cual el consejo de administración debe con anticipación identificar ampliamente cuando se produzca un impacto negativo, de manera similar, cuando estos eventos impliquen oportunidades para la institución es necesario que los responsables estén preparados para identificarlos y aprovecharlos adecuadamente, para lo cual es necesario crear

mecanismos que permitan su fácil identificación ya que afectará de forma positiva la consecución de los objetivos institucionales o en su caso puedan éstos maximizarse.

Por lo tanto es necesario que el Consejo Directivo Escolar, dirija su concentración a identificar todos aquellos eventos que tienen alto nivel de posibilidad en ocurrir para actuar en el momento justo, sea que se traten de eventos positivos o negativos, tomando en consideración que más allá de cuestiones internas sobre las que se pueda ejercer mayor control, también existen eventos que no dependen del Instituto sino que está determinado por otros factores en los cuales no está al alcance del Consejo Directivo Escolar y que pueden repercutir de gran manera sobre los intereses y objetivos institucionales.

La institución debe identificar aquellos riesgos que afecten directamente sus actividades y evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos trazados, elaborando un mapa de riesgos, así como identificar las oportunidades que se pueden tener de los mismos.

Debido a la importancia que se ha expuesto anteriormente y la magnitud que ejercen los eventos sobre la institución, es necesario que se enfoque un mayor interés en identificar dichos eventos en el momento justo, aplicando para ello diferentes técnicas que pueden basarse tanto en el pasado de la institución, como en su futuro.

Es de vital importancia que la institución mantenga visualizados y documentados todos aquellos posibles eventos comunes que se hayan generado o se puedan generar ya sea a nivel de la institución en general o en sus áreas más específicas, en ciertos procesos o inclusive en actividades menores que se implementen pero que afectan de una u otra manera la institución.

También es necesario que la institución realice actividades inclusivas a través de talleres o grupos de trabajos que se formen para que puedan aportar sus opiniones relevantes sobre sus funciones o actividades que desarrollan, esto con el propósito de que a la institución le sea posible aprovechar el conocimiento colectivo e individual de las personas que se desempeñan en sus diferentes actividades dentro de la institución.

Además es necesario que el Consejo Directivo Escolar, evalúe dichos eventos, lo que comprende la identificación, el análisis y manejo de esos eventos relacionados con la elaboración de informes financieros y su respectiva rendición de cuentas que puedan incidir en el logro de los objetivos de Control Interno que se implemente dentro de la entidad, éstos eventos deben analizarse detenidamente considerando su probabilidad de ocurrencia así como el impacto que puedan generar dentro de la institución, para así determinar la forma más relevante en que este evento pueda gestionarse.

Corresponde al Consejo Directivo Escolar valerse de técnicas sean cualitativas o cuantitativas para poder identificar con mayor precisión aquellos eventos que puedan generarse. Al aplicar las técnicas cualitativas es de tomar en consideración que la efectividad dependerá del alto conocimiento que posea así mismo del juicio de las personas implicadas, comprendiendo esos posibles acontecimientos y considerando el contexto que los rodea, también; se deben aplicar técnicas cuantitativas cuando se tenga información para estimar la probabilidad de los eventos aplicando métodos estadísticos y no estadísticos logrando así la obtención de posibles eventos de forma más exacta.

### 5.2.3.1 Eventos institucionales

<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
<b><u>Área operativa</u></b>	<b><u>Área operativa</u></b>
Inconsistencia de inventario por falta de verificación física.	Catástrofes naturales.
Retiro de material didáctico y demás materiales en bodega sin autorización.	Organizaciones ilícitas (delincuencia).
Registro inoportuno de recepción de inventario.	Venta de drogas en la institución.
Pérdida de inventario por inapropiado sistema de seguridad.	Inseguridad escolar y social.
Adquisición de activo fijo sin autorización correspondiente.	Alianzas institucionales.
Efectuar compras no autorizada y de manera premeditada.	Falta de cooperación de los padres de familia en la institución.
Realizar gastos sin autorización o innecesarios, haciendo mal uso de los fondos.	
Incumplimiento de horario de trabajo	
Falta de asistencia psicológica en los centros educativos.	
<b><u>Área financiera</u></b>	<b><u>Área financiera</u></b>
Inconsistencia de saldos bancarios con el auxiliar de bancos por falta de conciliación bancaria.	Asignación tardía de fondo proveniente del Ministerio de Educación.
Firmar cheques en blanco.	Reducción de fondos asignados provenientes del fondo general de la nación a través de bonos institucionales.
Ineficiencias en el control de los números correlativos de cheques emitidos y anulados.	Extravío de fondos por remesas tardías a la cuenta bancaria, en el caso de otros ingresos que percibe la institución.
Erogaciones sin documentación de soporte.	
Mala inversión en activo fijo innecesario y de baja calidad.	
Extravío de dinero por falta de asignación de responsabilidades.	
No registrar desembolsos en efectivo.	
Elaboración incorrecta de documentación de soporte.	
Cálculo incorrecto de provisión para prestaciones sociales.	

## **Cuarto componente.**

### **5.2.4 Valoración del riesgo.**

Consiste en realizar un análisis para detectar los posibles riesgos que pueden afectar los resultados obtenidos de los objetivos establecidos en el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, así como sus actividades operativas y financieras.

#### **5.2.4.1 Análisis del riesgo.**

Para la elaboración del análisis de riesgo, la institución delegará la función al Director, él es quien tiene mayor conocimiento sobre la materia. Dicho análisis de riesgo se dará a conocer al Consejo Directivo Escolar para que sea considerado en la toma de decisiones.

A continuación se presentan los aspectos a evaluar en un análisis de riesgo:

<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>EFEECTO DEL RIESGO IDENTIFICADO</b>
Huracanes.	Pérdidas cuantitativas de material didáctico.
Firma de cheque en blanco.	Fuga de recursos financieros.
Terremoto.	Pérdidas o daños en la infraestructura institucional.
Inundaciones.	Pérdidas o deterioro de aulas o bienes de la institución.
Imagen de la Institución en cuanto al nivel educativo.	Desconfianza de padres en inscribir a sus hijos en la institución.
Riesgo de liquidez	Insolvencia económica
Malversación de fondos	Escases de recursos financieros
Ambiente interno de trabajo.	No consecución de los objetivos a alcanzar.
Registros sin documentos de soporte.	Multas por incumplimientos legales
Control Interno.	- Control de fondos - Manejo de material didáctico. - Malversación de fondos. - Desconocimiento de normas de Control Interno y administrativas.

### 5.2.4.2 Mapa de riesgos.

El mapa de riesgos es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, en ocasiones a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción.

El mapa de riesgos es una herramienta que examina la presencia de riesgos y predice sus posibles anomalías. El mapa de riesgos puede adaptarse a las necesidades y objetivos de cada institución identificando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, diseñando estrategias y acciones orientadas a enviar, controlar o minimizar la presencia de posibles riesgos.

<b><u>MAPA DE RIESGOS</u></b>
Escases de fondos debido a reducción del presupuesto asignado.
Terremotos que dañen las instalaciones de la institución.
Huracanes que dañen las instalaciones y ocasionen pérdidas de material didáctico y otros recursos
Riegos de liquidez que podría generar insolvencia económica.
Falta de un buen Control Interno en las diferentes áreas de la institución.
Extravió de documentos de soporte incurriendo en pago de multas.
Generar mala imagen educativa de la institución debido a personal docente no idóneo en las materias que se imparten a los alumnos.
Malversación de fondos que ocasionen faltantes o desvíos de efectivo.
Adquisición de activos fijos y material didáctico de mala calidad.
Pérdida de activos fijos por falta de medidas de control adecuadas.
Incumplimiento de horarios de trabajo ocasionando pérdida de horas clases.
No aplicar descuentos y retenciones en planillas incurriendo en pago de multas.
No realizar conciliaciones bancarias ocasionando inconsistencias en saldos bancarios.

### 5.2.4.3 Matriz de riesgos.

El Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas al igual que otras instituciones de educación media, se enfrentan a posibles riesgos que tienen incidencia o impacto en el logro de sus objetivos institucionales. Es por ello que se deben identificar esos riesgos, evaluar el posible impacto y buscar la forma de cómo mitigar ese impacto de tal forma que sea lo más mínimo posible, por tal razón es necesario elaborar una matriz de riesgos y evaluarla.

#### Detalle de nivel de riesgo

<b>Conclusión</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
La institución cuenta con un sistema de Control Interno suficiente y adecuado para el control de sus operaciones.	<b>Bajo</b>
La institución cuenta con un sistema de Control Interno insuficiente, pero las medidas de control implementadas son adecuadas	<b>Moderado</b>
La institución cuenta con un sistema de control suficiente, pero las medidas implementadas no son las adecuadas para el tipo de actividades que desarrolla.	<b>Alto</b>

#### La ponderación del riesgo, es la siguiente:

<b>Rango</b>	<b>Riesgo</b>
De 1 a 2	Bajo
De 3 a 4	Moderado
De 5 a 6	Alto

MATRIZ DE RIESGOS

AREAS	RIESGOS INTERNOS				RIESGOS EXTERNOS.				
Operaciones por áreas institucionales.	Riesgos de recurso humano	Riesgos de infraestructura.	Riesgos de insumos	Riesgos financieros	Riesgos naturales	Riesgos socioeconómicos	Riesgos en tecnología informática	Riesgo de Imagen.	periodicidad
<p><b><u>Área Financiera.</u></b></p> <p><b><u>Finanzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No disponer del presupuesto necesario.</li> <li>- Malversación de fondos.</li> <li>- Malos presupuestos.</li> <li>- No disponer de viáticos.</li> <li>- No realizar conciliaciones bancarias</li> </ul>									
<p><b><u>Tecnología</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No contar con las herramientas tecnológicas necesarias.</li> <li>- Disponer de herramientas tecnológicas obsoletas.</li> <li>- Carencias de programas de mantenimiento, software legal y autorizado.</li> <li>- Falta de líneas telefónicas.</li> </ul>									

<p><b><u>Área operativa.</u></b></p> <p><b><u>Recurso humano</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación</li> <li>- Recurso humano no idóneo</li> <li>-Duplicidad de funciones incompatibles</li> <li>- Altas cargas de trabajo</li> <li>- incumplimiento de horario de trabajo</li> </ul>									
<p><b><u>Infraestructura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de aulas de planta física.</li> <li>- Carencia de mobiliario y equipo.</li> <li>- Carencia de zonas de evacuación y su debida señalización.</li> </ul>									
<p><b><u>Insumos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No disponer oportunamente de los materiales educativos necesarios.</li> <li>- No disponer oportunamente de los materiales de oficina necesarios.</li> <li>- Material didáctico de mala calidad.</li> </ul>									
<p><b>TOTALES</b></p>									

## **Quinto componente.**

### **5.2.5 Respuesta al Riesgo.**

El Director en conjunto con el Consejo Directivo Escolar del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, deberán desarrollar acciones que le ayuden a encontrar posibles respuestas en cuanto a: aceptar, compartir, mitigar y evitar los riesgos resultantes de las actividades de la institución.

#### **Respuesta a los diferentes Riesgos.**

<b>RESPUESTAS AL RIESGO</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>MITIGACIÓN</b>
Inconsistencia de inventario por falta de verificación física.	Realizar inventarios físico por lo menos una vez al mes y conservar un reporte de ello.
Retiro de material didáctico y demás materiales en bodega sin autorización.	Registrar toda entrada de material didáctico y demás materiales a bodega y verificar que toda salida sea con autorización previa elaborando documentación de respaldo.
Registro inoportuno de recepción de inventario.	La utilización de un sistema computarizado para los inventarios, el cual permita la aplicación de un método para su valuación de estos, obteniendo registros oportunos.
Incendios.	Realizar planes de contingencia y evacuación de personal. Además contar con extintores.
Terremotos.	Poseer planes de contingencia para los alumno, personal docente y administrativo.
Huracanes.	A través de planes de contingencia.
Inundaciones.	A través de planes de contingencia.
Imagen de la institución.	El personal docente y alumnos deben vestir adecuadamente.
Emisión de cheques bancarios.	Toda emisión de cheques bancarios debe ser contra documento de soporte y respaldado a través de boucher.
Ambiente interno de trabajo.	Mantener satisfecho al personal docente y administrativo.
Emisión de cheques en blanco.	No deben firmarse cheques en blanco ni post-fechaado.

Pérdida de material didáctico, mobiliario y equipo institucional por falta de medidas adecuadas de Control Interno	La existencia de material didáctico y mobiliario y equipo institucional deberá controlarse por medio de registros en libros de inventario permanente.
Incumplimiento del horario de trabajo	Se debe contar con elementos para determinar la asistencia y puntualidad del personal mediante tarjeta de reloj marcador o registro de asistenta en libro.
Erogaciones sin documentación de soporte	Toda emisión de cheques debe ser respaldado contra documento de soporte y respaldado a través de Boucher
No aplicar retenciones y descuentos en planillas.	Las retenciones y descuento de planillas deberán pagarse oportunamente dentro de los plazos legales establecidos.
Inconsistencia de saldos bancarios con el auxiliar de bancos por falta de conciliación bancaria.	Realizar conciliaciones bancarias mensuales, a más tardar dos días después de recibir el estado de cuenta bancario.

## **Sexto componente.**

### **5.2.6 Actividades de Control.**

Es de vital importancia que el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, cuente con herramientas de Control Interno, debido a que estas garantizan la verificación de lo que se ha ejecutado, así mismo que se esté llevando a cabo correctamente, de lo contrario, ejercer las correcciones pertinentes para contrarrestar las desviaciones generadas, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes establecidos por el Consejo Directivo Escolar.

El Consejo Directivo Escolar desarrollará políticas y procedimientos que se deben establecer como medidas para identificar que se están llevando a cabo los distintos controles implementados para reducir los riesgos resultantes de las actividades realizadas dentro del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas integrando las actividades de Control Interno apropiadas a cada proceso institucional que mejor se adapte.

Atendiendo a la normativa emitida por el Ministerio de Educación, el INJECAR, lleva a cabo sus registros mediante planillas y formatos estandarizados, emitidos por el MINED,

como por ejemplo; Libros de Ingresos y Egresos, Libro de Actas, Libros de Asistencia del Personal, Facturas, Recibos, Cheques, Conciliaciones Bancarias, Análisis Técnicos y Económicos, Tarjetas de Control de Inventarios, entre otros.

Con lo anterior se le permite a la institución englobar una serie de actividades las cuales son sometidas a sus diferentes controles, como por ejemplo, para el área financiera, se verifica detenidamente las distintas transacciones bancarias que se han realizado en cierto periodo de tiempo así como el tipo de transacción atendiendo al bono que se ha visto afectado y al tipo de ingresos.

El Consejo Directivo Escolar, debe implementar adecuadamente dichos controles ya que están sometidos a evaluaciones constantes que requiera en especial el Ministerio de Educación como organismo rector y contralor de la actividad educativa en el país, pudiendo ejercer para verificar dichos controles, valerse de auditorías contables y operativas que permitan evaluar, monitorear y dar seguimiento a las salidas y entradas de dinero, para que se verifique la correcta asignación y utilización de estos fondos que vayan encaminadas a lograr el mayor beneficio para la comunidad estudiantil, cumpliendo así con sus objetivos y metas institucionales propuestas.

#### **5.2.6.1 Políticas y procedimientos de control.**

Las actividades de control incluyen políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las actividades institucionales se están llevando a cabo de forma eficiente.

Dentro de las actividades de control que puede implementar el Consejo Directivo Escolar para velar por la adecuada ejecución de las operaciones institucionales, se pueden mencionar:

- **Auditoria o asesoría contable administrativa:** La importancia de implementar esta herramienta radica en proporcionar a los miembros del CDE un panorama claro y preciso sobre la forma de como se está administrando el centro educativo en sus diferentes niveles jerárquicos y operativos, permitiendo la revisión y evaluación sobre si la eficiencia de los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen, proporcionan un nivel

aceptable de cumplimiento de los objetivos y metas así como el grado en que éstos han sido alcanzados.

- **Contabilidad:** Uno de los factores determinantes dentro del INJECAR, es precisamente la contabilidad, ya que permite visualizar la posición financiera con la que cuenta y al mismo tiempo generar información financiera que será requerida por el Consejo Directivo Escolar y exigida por el Ministerio de Educación, por lo tanto debe cumplir con los requerimientos mínimos que dicta el MINED para su elaboración y presentación sobre las cifras financieras.

- **Auditoría:** La auditoría es una herramienta que permite llevar el control minucioso sobre todas aquellas operaciones que realiza la institución, siendo factible realizar esta actividad dos veces al año, para identificar aquellas posibles deficiencias que no estén permitiendo al instituto maximizar sus recursos, así como velar por que el nivel operativo en general cumpla con los estándares emitidos por el MINED juntamente con el CDE, que permitan el cumplimiento de las metas institucionales y sus objetivos estratégicos, para poder superarlas en el tiempo oportuno sin que lleguen a afectar significativamente los fondos y operaciones que ejecuta la institución.

Para lograr que la opinión emitida sobre los puntos relevantes a evaluar, sea verídica, deben realizarse auditorías por personal independiente a la institución y que por lo general pertenecen a organismos controladores como lo es el MINED y la Corte de Cuentas de la República, facultados legalmente para verificar los intereses gubernamentales, hablamos entonces de Auditoría Externa, la cual se enfocará en la revisión de libros de los distintos registros que lleve la institución, así como toda aquella documentación legal que respalde toda transacción ejecutada en nombre de la institución, opinando así sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de toda aquella normativa que le es aplicable.

Cuando se han realizado los diferentes procedimientos que el equipo auditor considere oportuno, éste debe emitir una opinión, reflejando en ella si los registros contables muestran razonablemente la realidad financiera y operativa institucional, para lo cual emitirá una opinión favorable o desfavorable, la cual se deberá hacer llegar al Ministerio

de Educación para que lleve a cabo las medidas correctivas pertinentes y así mismo dar seguimiento para que puedan ser subsanados por el Consejo Directivo Escolar.

- **Niveles de autorización.** Dentro de la institución se deben establecer adecuadamente los distintos niveles de autorización en la toma de decisiones, quienes tienen poder de decisión son el Consejo Directivo Escolar, Director y Sub Director, todos ellos encaminando su responsabilidad al logro de los objetivos y metas institucionales.

- **Segregación de funciones:** Aspecto de vital importancia dentro del adecuado funcionamiento institucional, pues permite aislar todas aquellas operaciones que entren en conflictos de interés al manipularse por una persona determinada, la cual pondrá en riesgo el deber ser de dichos procedimientos, valiéndose de tal deficiencia para sacar provecho ilegal y antiético sobre sus funciones. El Consejo Directivo Escolar, debe identificar todas aquellas operaciones que son incompatibles entre sí, para asignarlas al personal competente y que éste no tenga relación con las otras actividades.

- **Indicadores de desempeño:** El Consejo Directivo Escolar, puede valerse de esta herramienta de control sobre sus actividades operativas y financieras, midiendo el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos en cifras relativas que muestren las distintas fluctuaciones que se generen en periodos determinados.

- **Controles de bienes tangibles:** Los cuales abarcan a los activos fijos, inventarios, debiendo contar con todas las especificaciones técnicas de cada bien para poder ser identificado y controlado a lo largo de su vida útil, controlando de ésta manera su existencia.

## **Séptimo componente:**

### **5.2.7 Información y comunicación.**

El Consejo Directivo Escolar, debe buscar diferentes medios efectivos para el establecimiento de la comunicación tanto internos como externos que sean capaces para transmitir al personal docente y administrativo involucrado en las distintas actividades del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, toda la información pertinente para que cada sector y cada miembro aporte al mantenimiento adecuado del sistema de Control Interno así como a la mejora del mismo.

Por lo tanto la comunicación adecuada y oportuna, es indispensable para lograr una coordinación en las actividades que desarrolla el instituto, para este componente, se propone que se implemente la comunicación formal y que fluya entre todos los sectores y miembros de la institución, como lo son, docentes, personal administrativo, Consejo Directivo Escolar, alumnos, padres de familia, por lo que dentro de las facultades que tiene el CDE, es importante resaltar que debe informar sobre motivos de trabajo y actividades propias de la institución exclusivamente, haciendo uso del medio escrito a través de informes de trabajo que se ejecute, circulares, boletines, publicaciones, revistas, etc.; que permita que dicha información sea transmitida a los sectores de manera íntegra y relevante evitando su distorsión y mala manipulación, llegando así a toda la comunidad educativa.

Lo relevante, es que el Consejo Directivo escolar, comparta la información de carácter importante con sus subalternos (docentes, alumnos, personal administrativo) con el objetivo que tengan el conocimiento oportuno de lo que se ha realizado y está por realizarse dentro de la institución.

### 5.2.7.1 Canales de comunicación.

El Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas deberá buscar diferentes canales de comunicación para transmitir información que sea importante a través de:

CANALES DE COMUNICACIÓN
<p><b><u>Reuniones frecuentes:</u></b></p> <p>Ayudan a fomentar una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La divulgación de información de interés para el logro de los objetivos institucionales.</li><li>- Realizar reuniones de manera frecuente.</li></ul>
<p><b><u>Boletines:</u></b></p> <p>Ayudan a comunicar información de mucha importancia y facilita que esta se pueda transmitir a todas las áreas de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La información puede ser conocida de forma individual por los docentes empleados administrativos y alumnos.</li><li>- Se puede comunicar información de manera oportuna.</li></ul>
<p><b><u>Carteleras:</u></b></p> <p>La comunicación a través de carteleras suele ser de mucha utilidad, ya que se ahorra tiempo en su transmisión:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sirve para transmitir información breve.</li><li>- Se pueden comunicar fechas de reuniones.</li><li>- Se puede difundir en lugares específicos.</li></ul>

## **Octavo componente.**

### **5.2.8 Monitoreo.**

La máxima autoridad del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas deberá buscar y asegurar que el Control Interno funcione de manera adecuada y oportuna, realizando un seguimiento sobre la evaluación y mejora del Control Interno adoptado, garantizando que efectivamente existe y que por ende sigue siendo de aplicabilidad para las diferentes actividades institucionales que se lleven a cabo, valorando la calidad con que este se desempeña en el tiempo y así mismo determinar y elaborar un análisis crítico sobre las ventajas y desventajas que dicho sistema posee a nivel general y específico, garantizando que todos los niveles jerárquicos a los que le ha sido encomendado su funcionamiento y participación, se encuentren aplicándolo.

#### **5.2.8.1 Monitoreo sobre la marcha**

El Consejo Directivo Escolar, es el responsable de realizar actividades de supervisión de forma constante e integrada antes y durante la ejecución de las actividades operativas institucionales, comprobando que los empleados realicen sus actividades de acuerdo a los lineamientos establecidos ya que originalmente fueron diseñados para que los diferentes niveles pudieran conocerlos y aplicarlos, aportando así al cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas.

Cuándo se determinan desviaciones en las actividades durante la supervisión, se deben tomar las acciones correctivas que sean aplicables. Además se debe dejar respaldo documental de las actividades de control realizadas por los empleados y director, monitoreando constantemente el ambiente interno y externo.

El Director y el Consejo directivo Escolar serán los encargados de monitorear toda la operatividad del Control Interno dentro de la institución. Entre las actividades principales que se pueden implementar por parte del Consejo Directivo Escolar, tenemos:

- Realizar evaluaciones de desempeño laboral de docentes y personal administrativo

- Verificar el control de asistencias (entradas y salidas)
- Supervisar las áreas que presentan mayor riesgo para la institución.
- Programar monitoreos que contribuyan a identificar anomalías que afecten directamente al logro de los objetivos institucionales.
- Verificar el nivel operativo en general de la institución, identificando todos aquellos aspectos que contribuyan y los que no, al logro de los objetivos propuestos.

#### **5.2.8.2 Monitoreo mediante autoevaluación del Sistema de Control Interno**

El Consejo Directivo Escolar, debe efectuar evaluaciones del funcionamiento de los mecanismos de Control Interno existentes y aplicables en la institución, por lo menos una vez al año, con el fin de determinar la vigencia y calidad del Control Interno. Con base en los resultados de la autoevaluación se deben realizar las modificaciones que sean necesarias en los controles internos para mantener su efectividad.

Por lo tanto, corresponde desarrollar una evaluación permanente de la gestión del Control Interno de la institución en base a planes de organización y otras disposiciones o regulaciones que fueren aplicables a la institución, para identificar oportunamente cualquier desviación que se pueda generar. Al efectuar la evaluación anterior se deben realizar las acciones que sean necesarias para prevenir o corregir las desviaciones identificadas.

Adicional a las actividades de monitoreo y autoevaluación, se deben practicar revisiones periódicas sobre la efectividad y eficiencia del sistema de Control Interno mediante auditorías internas o externas, las cuales sirvan de base para dar las recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del sistema de Control Interno existente.

#### **5.2.8.3 Evaluaciones separadas**

La evaluación separada por parte de las distintas áreas sujetas a evaluación incluyendo a todo el personal de la institución, proporcionando la colaboración oportuna y la

información pertinente a los auditores asignados en la ejecución de las auditorías que se realicen en la institución.

#### **5.2.8.4 Comunicación de los resultados del monitoreo**

Los resultados obtenidos en las actividades de monitoreo posteriores a la implementación del sistema de Control Interno en la institución deben ser informados de manera conjunta con los resultados obtenidos y las recomendaciones propuestas para que el Consejo Directivo Escolar tome las acciones preventivas o correctivas en el tiempo oportuno y así evitar la expansión y un mayor impacto de estos eventos.

#### **5.2.8.5 Auditoría externa.**

La Auditoría Externa dará a conocer a la administración las deficiencias de Control Interno encontradas mediante la carta a la gerencia o el informe final de auditoría. Entre las actividades mínimas que debe realizar el equipo de auditoría externa, tenemos:

- Verificar que las operaciones contables se estén registrando de acuerdo a la normativa técnica adecuada.
- Realizar prueba de control a los inventarios institucionales.
- Validar valores consignados en los libros de bancos, ingresos y gastos institucionales.

#### **5.2.8.6 Auditoría interna**

El Consejo Directivo Escolar, podrá valerse de esta vital herramienta que permita la identificación oportuna a nivel institucional de todas aquellas deficiencias que se estén generando en todos los niveles, pudiendo corregirse fácil y tácticamente a este nivel, sin tener que trascender a otras instancias pertinentes. El auditor interno debe ser íntegro y emitir una opinión independiente acerca de la razonabilidad de la información financiera así mismo sobre los controles que a ésta se efectúan y también al área operativa donde

se permita identificar las deficiencias que se estén llevando de manera inadecuada en cierta área de la institución.

### **5.3 ETAPA III: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS APLICADAS AL ÁREA OPERATIVA Y FINANCIERA DEL INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS**

#### **5.3.1 Manual de Procedimientos Financieros y Operativos**

Este apartado establece las normas de Control Interno aplicable a los procedimientos financieros, los cuales consideran aspectos generales de ingresos y egresos económicos en el desarrollo de las operaciones institucionales, así como elementos de información financiera complementaria de la misma, permitiendo la buena administración de los recursos y garantizan la obtención de información razonable y oportuna para la elaboración de los informes y liquidaciones financieras obligados a presentar ante el Ministerio de Educación u otros organismos que legalmente lo ameriten.

### 5.3.1.1 Control Interno Aplicado a los Procedimientos Financieros

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Financiera	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>APERTURA DE CUENTA BANCARIA INSTITUCIONAL</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros responsables con firma mancomunada:</li> <li>- Presidente,</li> <li>- Tesorero</li> <li>- Concejal Representante de los Maestros.</li> </ul>	<p>Se presentan al banco comercial para aperturar las cuentas corrientes correspondientes al manejo de las transferencias del MINED y de los otros ingresos; con la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo de Personería Jurídica emitida por la Dirección Departamental de Educación de San Miguel.</li> <li>- Originales y fotocopias del DUI de los responsables de la cuenta.</li> </ul>		
2	Institución bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe y revisa la documentación requerida</li> <li>- Elabora contrato de cuenta corriente a nombre del Consejo Directivo Escolar e institución educativa, lo pasa a firma de los miembros con firma mancomunada.</li> </ul>		
3	Miembros con firma mancomunada.	Reciben y revisan el documento, si todo está correcto proceden a firmarlo.		
4	Institución Bancaria.	Entrega una copia del contrato a los miembros con firma mancomunada.		

5	Institución Bancaria.	<p>Mensualmente remitirá el original del Estado de Cuenta al CDE.</p> <p>En aquellos casos donde no llega correspondencia al Consejo Directivo Escolar, éste deberá presentarse al Banco cada mes a reclamar el Estado de Cuenta.</p>
---	-----------------------	---

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Financiera	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO Y RECIBO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS ENTRE EL MINED Y EL CDE.</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Director Departamental de Educación.	Envía convocatoria al Presidente del CDE, para que los miembros con firma mancomunada se presenten a legalizar el convenio de transferencia del bono.
2	Presidente del CDE.	Envía convocatoria a los miembros del Consejo Directivo Escolar, para que los responsables con firma mancomunada se presenten a legalizar el convenio de transferencia del bono.

3	Miembros con firma mancomunada del Consejo Directivo Escolar.	<p>Preparan la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopia del contrato de la cuenta bancaria (si es nueva).</li> <li>- Fotocopia de la liquidación del(los) bono(s) recibidos el año anterior.</li> <li>- Fotocopia de los DUI, si hay cambio de miembros con firma mancomunada.</li> <li>- Acta de Enmienda, si hay cambio de miembros con firma mancomunada o Acta de Integración si ha vencido el período de los miembros del CDE.</li> </ul>
4	Miembros con firma mancomunada del Consejo Directivo Escolar.	<p>Se presentan ante el encargado(a) de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación, con los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopia de la liquidación de los fondos de bonos del año anterior.</li> <li>- Fotocopias de los documentos de identidad personal, si son nuevos miembros.</li> <li>- Fotocopia del contrato de apertura de la cuenta corriente.</li> <li>- Acta de Enmienda, si hay cambio de miembros con firma mancomunada o Acta de Integración si ha vencido el período del Consejo, para su legalización.</li> </ul>
5	Encargado(a) de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.	<p>Recibe y revisa documentos presentados por los miembros del Consejo Directivo Escolar.</p>

6	Encargado(a) de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.	<p>Si hay cambio de miembros, emitirá antes que los documentos para legalizar la transferencia, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de reconocimiento de miembros,</li> <li>- Nota de autorización para cambio de firmas dirigida al Banco del CDE.</li> <li>- Estos documentos deberán ser firmados y sellados por el Director Departamental de Educación.</li> <li>-Al Consejo Directivo Escolar deberá entregar la transcripción del Acuerdo y la nota dirigida al banco, para cambio de las firmas autorizadas.</li> </ul>
7	Encargado de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.	<p>Si el Consejo Directivo Escolar no tiene problemas de vencimiento de miembros, de liquidación o auditorias notificadas con hallazgos pendientes, emitirá lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenio General firmado entre el MINED y el CDE.</li> <li>- Recibo de transferencia de fondos.</li> <li>- Nota de autorización al Banco para que el MINED pueda congelar los fondos del Consejo Directivo Escolar.</li> <li>- Estos documentos deberá entregarlos al Consejo Directivo Escolar para su lectura, revisión y firma.</li> </ul>
8	Miembros con firma mancomunada del Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciben, leen y revisan los documentos. Si están de acuerdo con su contenido, los firman y sellan.</li> <li>- Devuelven los documentos al encargado del CDE.</li> </ul>

9	Encargado de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.	Una vez revisados, firmados y sellados por el CDE, el Convenio, Recibo y nota de autorización para que el MINED pueda congelar los fondos transferidos, los pasa a firma y sello del Director Departamental de Educación.
10	Director Departamental de Educación.	Recibe, revisa y de estar todo en orden firma y sella el Convenio.  Devuelve los documentos al encargado del Consejo Directivo Escolar.
11	Encargado del CDE.	Entrega una copia del Convenio y una del recibo a los miembros del CDE.
12	Encargado del CDE.	Prepara expediente del CDE, conteniendo:  - Originales del Convenio y Recibo,  - Copia del contrato de apertura de cuenta corriente (si es nueva).  - Fotocopias de los DUI (cuando hay cambio de miembros con firma mancomunada).  - Hoja de Liquidación de Bono(s) anteriores.  - Nota de autorización al Banco para que el MINED pueda congelar los fondos de la transferencia.  - Envía expediente a la Pagaduría Auxiliar Departamental.
13	Pagador Auxiliar Departamental.	Recibe el fólder con los documentos anteriores, revisa documentos y si todo está correcto, elabora requerimiento de fondos.
14	Pagadora Auxiliar Departamental.	Remite requerimiento de fondos a la Gerencia Financiera.

15	Gerencia Financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona los fondos ante el Ministerio de Hacienda.</li> <li>- Transfiere los fondos a la cuenta de la Pagaduría Auxiliar Departamental.</li> <li>- Comunica del depósito a la Pagaduría Auxiliar Departamental.</li> </ul>
16	Pagador Auxiliar Departamental.	Elabora planilla de transferencia de fondos para las cuentas del Consejo Directivo Escolar por banco.
17	Encargado del CDE.	Comunica al Consejo Directivo Escolar sobre el depósito de fondos.

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Financiera	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Secretario del CDE.	Mantendrá en la institución educativa, una lista de proveedores actualizados y sus antecedentes clasificados según la naturaleza del bien o servicio que ofrezcan, con el objeto de disponer de la información oportuna para realizar nuevas adquisiciones.		
2	Consejo Directivo Escolar.	- Elabora Plan de Compras ( <b>Anexo 2</b> ) de conformidad al presupuesto de la institución educativa, a fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la entidad en el Plan Escolar Anual.		

		- Define las características de los bienes o servicios que requieren.
3	Encargado de Compras: Concejal Padre de Familia.	Para realizar la compra deberán observar las formas de contratación establecidas por la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, referente a los montos, tipos de adquisiciones y las formas de contratación. <b>(Anexo 3)</b>
4	Encargado de Compras: Concejal Padre de Familia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora solicitud de cotización <b>(Anexo 4)</b> y envía a proveedores que pueden suministrar el tipo de bien o servicio requerido, estableciendo el tiempo de entrega de los bienes o servicios.</li> <li>- Cuando se trate de equipo y mobiliario institucional, se deben adquirir eminentemente nuevos y con garantía.</li> <li>- Cuando se trate de equipo de cómputo deberá adquirirse con garantía y el software con su respectiva licencia; cuidando que el software sea de las últimas versiones y equipo actualizado.</li> </ul>
5	Empresa o proveedor.	Recibe solicitud y prepara por escrito la cotización, para entregarla o enviarla al encargado de compras del Consejo Directivo Escolar.
6	Encargado de Compras: Concejal Padre de Familia.	Recibe cotizaciones por escrito, la cual entrega al CDE, para su respectivo análisis.
7	Consejo Directivo Escolar.	<p>En reunión ordinaria o extraordinaria hacen los análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Técnico</b> (revisión de las características técnicas de los bienes o servicios, la garantía del bien o servicio, tiempos de entrega). <b>(Anexo 5)</b></li> <li>- <b>Económico</b> (precios de los bienes o servicios) <b>(Anexo 6)</b></li> </ul> <p>Seleccionan al proveedor, dejando asentado en acta tal decisión. <b>(Anexo 7).</b></p>
8	Encargado de Compras:	El concejal padre de familia, procede a elaborar orden de compra de bienes y servicios con numeración

	Concejal Padre de Familia.	correlativa. <b>(Anexo 8)</b>
9	Empresa o Proveedor.	Entrega los bienes o servicios y factura de consumidor final o recibo a favor del CDE, en casos eventuales, al representante del Consejo Directivo Escolar.
10	Encargado de la recepción de los Bienes: Presidente del Consejo Directivo Escolar.	<p>Recibe y revisa los bienes y/o servicios y factura o recibo, debiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar un Acta de Recepción numerada correlativamente <b>(Anexo 9)</b> para dejar constancia de que se recibe a entera satisfacción.</li> <li>- Cuando fueren bienes y/o servicios para actividades culturales, educativas y recreativas deberán evidenciar la recepción de los mismos mediante un listado que contenga el nombre de la actividad, lugar, fecha, nombre, número de DUI y firma de los participantes.</li> </ul>
11	Tesorero(a) del Consejo Directivo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe factura, orden de compra, acta de recepción y/o listado de asistentes cuando corresponda.</li> <li>- Emite cheque a favor de la empresa o proveedor firmándolo, obtiene firma del Presidente y del concejal representante de los maestros y entrega al Proveedor.</li> <li>- Estampa el sello de "pagado" a la factura, llenando la información requerida en él.</li> <li>- Registra en el libro de ingresos y gastos y así mismo, en el libro de banco.</li> <li>- Archiva en el expediente correspondiente la documentación.</li> </ul>
12	Consejo Directivo Escolar.	Será el responsable de su registro y control, donde podrán demostrar su utilización.

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Financiera	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>REGISTRO Y CONTROL DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINED O DE OTROS INGRESOS.</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Consejo Directivo Escolar.	<p>En reunión del Consejo Directivo Escolar acuerdan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorizar el Libro de Banco de la cuenta bancaria de las transferencias en la primera página del libro, debiendo firmar todos los miembros de la Consejo Directivo Escolar.</li> <li>- Llevar a legalizar a la Dirección Departamental el libro de Ingresos y Gastos de las transferencias y el de los otros ingresos, según corresponda.</li> </ul>		
2	Presidente del CDE.	Se presenta a la Dirección Departamental a legalizar el Libro de Ingresos y Gastos de las operaciones financieras a efectuarse.		
3	Director (a) Departamental de Educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legaliza el Libro de Ingresos y Gastos de las operaciones financieras a efectuarse.</li> <li>- Lleva control de la autorización de los mismos.</li> </ul>		
4	Director (a) Departamental de Educación.	Una vez legalizado el libro lo entrega al Presidente del Consejo Directivo Escolar.		
5	Presidente del CDE.	Entrega Libro de Ingresos y Gastos de las transferencias y el de los otros ingresos, así como el Libro de Banco de la cuenta bancaria de las transferencias al tesorero para que inicie el registro de las operaciones financieras.		
6	Tesorero del CDE.	Recibe los libros legalizados.		
7	Tesorero del CDE.	Confirma en el banco la disponibilidad financiera.		

8	Tesorero del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la parte superior del primer folio a utilizar por cada transferencia o de otros ingresos del libro de ingresos y gastos correspondiente, debe anotar el nombre y año de los fondos a registrar.</li> <li>- De igual forma en el Libro de Banco de la cuenta de las transferencias, deberá anotar el número de la cuenta a que corresponde el libro, el nombre del banco y el año.</li> </ul>
9	Tesorero del CDE.	Registra la cantidad de los fondos recibidos, en la columna referente a ingresos y también en la de saldos del Libro de Ingresos y Gastos ( <b>Anexo 10</b> ) y de igual manera en el Libro de Banco correspondiente ( <b>Anexo 11</b> ).
10	Tesorero del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo gasto debe pagarse mediante cheque</li> <li>- Cada vez que emita un cheque de pago, el tesorero debe considerar la aplicación de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.</li> <li>- Registrar en el Libro de Ingresos y Gastos y en el Libro de Banco, los movimientos efectuados, en la parte que corresponde a los gastos, llevando así el control de todos los gastos y saldos realizados en forma periódica, incluyendo cheques emitidos a favor del encargado de Caja Chica.</li> </ul>
11	Tesorero del CDE.	Sella de pagado cada factura o recibo cancelado, indica la fecha, cheque #, por el valor (US\$), Banco y # de cuenta.
12	Tesorero del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totaliza los ingresos, los gastos y el saldo al finalizar cada página del Libro de Ingresos y Gastos, indicando que pasa a la siguiente página, y en la siguiente indicará que vienen totales de la página anterior.</li> <li>- Mensualmente debe establecer el saldo, así como también el acumulado anual.</li> </ul>
13	Tesorero del CDE.	Al final de cada mes, deberá hacer un resumen de los egresos por concepto.
14	Tesorero del CDE.	Deberá integrar un archivo por fuente de financiamiento,

		ordenando cronológicamente los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos.
15	Tesorero del CDE.	Archiva documentos legales y financieros (resguardando por cinco años los documentos de respaldo y por diez años los libros) para la rendición de cuentas correspondiente.

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Financiera	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>REGISTRO Y CONTROL DE LOS DOCUMENTOS DE OTROS INGRESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Consejo Directivo Escolar.	En reunión ordinaria acuerdan realizar los trámites para la impresión de los talonarios de recibos de ingresos, antes de que inicie el año escolar.		
2	Consejo Directivo Escolar.	Manda a una imprenta a elaborar los recibos pre numerados de ingresos, en dos series: - Una para las contribuciones voluntarias o cuotas de escolaridad. - Otra para las demás fuentes de ingresos. <b>(Anexo 12)</b>		
3	Consejo Directivo Escolar.	Una vez impresos los recibos, entregan talonarios de las dos series, mediante control de numeración al tesorero del Consejo Directivo Escolar.		
4	Tesorero del CDE.	Recibe, firma, controla y resguarda los talonarios.		
5	Tesorero o persona designada por el Consejo Directivo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emite recibo correspondiente por cada ingreso.</li> <li>- Registra detalladamente en el libro de ingresos y gastos, en la columna de ingresos y en orden cronológico el concepto y el monto recibido.</li> <li>- Remesa íntegramente en las 24 horas hábiles siguientes a la recepción de los fondos a la cuenta corriente del Consejo Directivo Escolar, dejando copia del comprobante de remesa.</li> </ul>		
6	Tesorero o persona designada por el CDE.	Al finalizar cada mes hará un resumen de los ingresos percibidos de cada concepto.		

7	Tesorero o persona designada por el CDE.	En caso de pérdida de recibos, el Consejo Directivo Escolar, deberá registrar en acta oportunamente la numeración de los recibos prenumerados extraviados.
8	Tesorero o persona designada por el Consejo Directivo Escolar.	Para el registro y control de los gastos de estos fondos, deberá aplicar la normativa y procedimientos establecidos para la ejecución de las transferencias; así como aperturar caja chica.

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Financiera	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>MANEJO DEL LIBRO AUXILIAR DE CAJA CHICA</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Consejo Directivo Escolar.	En reunión ordinaria acuerdan la creación de caja chica, por un monto no mayor de US\$ 57.14, para efectuar gastos menores de hasta \$22.85.		
2	Secretario del CDE.	Registra este acuerdo en el Libro de Actas del Consejo Directivo Escolar, indicando la finalidad de uso de los fondos.		
3	Consejo Directivo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenan la impresión de vales prenumerados para el control de la caja chica</li> <li>- Autorizan en el primer folio, el Libro Auxiliar que tendrá que llevar para el registro de los ingresos y gastos para el fondo que de caja chica.</li> <li>- Hacen entrega del libro auxiliar al tesorero para que lleve los registros correspondientes al uso de los fondos.</li> </ul>		
4	Tesorero del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora cheque a su favor por el valor de US\$ 57.14</li> <li>- Solicita a los miembros que tienen firma mancomunada, que firmen el cheque.</li> </ul>		
5	Tesorero del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora recibo por el valor del cheque especificando la finalidad de uso de los fondos.</li> <li>- Hace efectivo el valor del cheque.</li> </ul>		
6	Presidente (a) del CDE.	Aprueba compra por caja chica y comunica al tesorero.		
7	Encargado de Compras:	Solicita fondos al Tesorero para realizar la compra.		

	Concejal Padre de Familia.	
8	Tesorero(a) del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora vale prenumerado especificando el uso del dinero y la cantidad en letras y números.</li> <li>- Solicita al Encargado de Compras que firme el vale.</li> </ul>
9	Encargado de Compras: Concejal de padre de familia.	Firma vale prenumerado y se lo devuelve al Tesorero.
10	Tesorero(a) del CDE.	Entrega el dinero y archiva el vale.
11	Encargado de Compras: Concejal de padre de familia.	Efectúa la compra y pide factura de consumidor final o recibo en casos eventuales debidamente firmado por quién recibe el pago.
12	Encargado de Compras: Concejal de padre de familia.	Entrega factura o recibo al tesorero como comprobante de la compra.
13	Tesorero(a) del CDE.	Sella la factura o recibo con el sello de PAGADO, escribe cancelado en el vale, se lo anexa a la factura y los archiva.
14	Tesorero(a) del Consejo Directivo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al acumular el 80% o más en facturas y/o recibos pagados, elabora solicitud de liquidación de caja chica <b>(Anexo 13)</b> anexando comprobantes de gasto.</li> <li>- Solicita al Consejo Directivo Escolar la reposición de dichos fondos.</li> </ul>
15	Consejo Directivo Escolar.	Si el Consejo Directivo Escolar autoriza la reposición del 80% de los fondos para caja chica, de nuevo se siguen los pasos del 4 al 14.
16	Tesorero(a) del CDE.	Para la liquidación final de los saldos de los fondos no habrá reintegro a caja chica, sólo comprobación de los gastos.

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Financiera	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>ELABORACIÓN DE CONCILIACIÓN BANCARIA</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Consejo Directivo Escolar - Presidente - Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicita oportunamente cada mes al Banco, los estados de las cuentas bancarias.</li> <li>- Cuando se trate de la cuenta de las transferencias, debe verificar contra el Libro de Banco y la chequera para revisar los cheques emitidos y conciliar ambos saldos.</li> <li>- Suma los saldos del libro de ingresos y gastos de las diferentes transferencias, cantidad que debe coincidir con el saldo del libro de banco.</li> <li>- Cuando se trate de la cuenta de los otros ingresos, debe verificar contra el libro de ingresos y gastos de esta fuente y la chequera y conciliar ambos saldos.</li> </ul>		
2	Tesorero (a) del CDE.	Elabora informe de conciliación bancaria <b>(Anexo 14)</b> .		
3	Presidente (a) o Tesorero (a) del CDE.	De no estar de acuerdo con el estado bancario, deberá reclamar las inconsistencias ante el banco en un período no mayor de 10 días de haberse recibido el informe por parte del banco.		

		INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS			
		AREA	Financiera	Código	
		PROCEDIMIENTO		Versión	1
		RENDICIÓN DE CUENTAS Y LIQUIDACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL INSTITUCIÓN EDUCATIVA		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Presidente del CDE.	<p>Quando se han agotado los fondos de una transferencia, convoca a reunión al Consejo Directivo Escolar para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar que se agotaron los fondos y</li> <li>- Que conjuntamente con los otros miembros con firma mancomunada prepararan la liquidación y la presentaran a la Dirección Departamental de Educación.</li> </ul>			
2	Miembros con firma mancomunada del CDE.	<p>Ordenan toda la documentación de respaldo y de registro financiero por cada transferencia recibida de acuerdo a los lineamientos contenidos en el formulario de liquidación.</p>			
3	Miembros con firma mancomunada del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llenan el formato de liquidación.</li> <li>- Elaboran el informe de rendición de cuentas, en el que se demuestre el cumplimiento de los objetivos y metas, número de beneficiarios atendidos y otros indicadores.</li> </ul>			
4	Miembros con firma mancomunada del CDE.	<p>Presentan a la Dirección Departamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El formato de liquidación en original y copia debidamente llenado, firmado y sellado.</li> <li>- Toda la documentación de respaldo en original, y</li> <li>- Adjuntan el Informe de Rendición de Cuentas en original.</li> </ul>			
5	Técnico de la Unidad de Administración de la Dirección.	<p>Revisa y sella toda la documentación que respalda la liquidación, registra en el sistema la información correspondiente;</p> <p><b>SI NO HAY OBSERVACIONES:</b></p>			

	Departamental de Educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma y sella de recibido el formulario de liquidación,</li> <li>- Archiva una copia del formulario de la autoliquidación y el informe original de rendición de cuentas en el expediente del Consejo Directivo Escolar,</li> <li>- Devuelve original del formulario de liquidación sellado y con firma de recibido; así como el resto de la documentación presentada a los miembros del Consejo Directivo Escolar.</li> </ul> <p>SI HUBIERAN OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprime hoja de observaciones y determina en ella la fecha de nueva presentación de la liquidación,</li> <li>- Entrega la hoja original a los miembros del CDE,</li> <li>- Guarda copia de la hoja de observaciones en el expediente del Consejo Directivo Escolar.</li> </ul> <p>SI EL CDE DEBE REEMBOLSAR O REINTEGRAR FONDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archiva el cheque y copia de remesa de reintegro y reembolso en el expediente del Consejo Directivo Escolar.</li> <li>- Orienta a que número de cuenta debe elaborarse el cheque de devolución de fondos e indica a donde deben depositarlos.</li> </ul>
6	Consejo Directivo Escolar.	Archiva la documentación de respaldo por un período de cinco años y los libros por un mínimo de 10 años.
7	Técnico de la Unidad de Administración de la Dirección Departamental de Educación.	Envía copia de formato de la autoliquidación y cheques o remesas si lo hubiera, al Pagador Auxiliar Departamental.
8	Pagador Auxiliar Departamental.	Recibe y concilia la información para preparar su informe de caja y enviarlo junto con un listado de los centros

		educativos que ha reembolsado o reingresado anexando copia de cheque o remesa a la Gerencia Financiera.
9	Gerencia Financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe cheques y remesas y realiza depósitos y anotaciones correspondientes a la Dirección Departamental de Educación.</li> <li>- Realiza, conciliaciones de las cuentas según la fuente de financiamiento.</li> <li>- Registra información de la Dirección Departamental de Educación.</li> </ul>
10	Dirección Departamental de Educación.	Considera información para transferir el próximo año.

**CONTROL INTERNO APLICADO A LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS**

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Operativa	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>INTEGRACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Director(a) Institucional.	Promueve la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, invitando a la comunidad educativa para el debido involucramiento de ésta.		
2	Director(a) Institucional.	Invita en forma separada a consejo de profesores, de padres de familia y de los alumnos a asambleas generales, para informarles sobre la necesidad de integrar el Consejo Directivo Escolar.		
3	Director(a) Institucional.	Elabora acta que contiene los resultados de la Asamblea informativa y la asienta en el Libro de Actas de la Institución.		
4	Director(a) Institucional.	En caso de no realizarse la elección el día de la asamblea informativa, se convocará a asambleas generales a realizarse dentro de los primeros cinco días hábiles siguientes de la reunión informativa a los padres de familia, alumnos y consejo de profesores, para elegir representantes, propietarios y suplentes y sus respectivos cargos, utilizando hojas de votación.		
5	Director(a) Institucional.	Organiza con el consejo de maestros el proceso de elección de los miembros del CDE, prepara agenda, verifica quórum y estimula la participación en los sectores de la comunidad educativa.		

6	Director(a) Institucional.	Elabora acta en la que se registra la elección de los representantes de cada sector al Consejo Directivo Escolar.
7	Presidente(a) y Secretario(a) del Consejo Directivo Escolar.	Elabora Acta de Integración del Consejo Directivo Escolar y la asienta en el Libro de Actas Institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certifica el Acta de Integración</li> <li>- Transcribe Acta.</li> </ul>
8	Presidente(a) del C.D.E.	Convoca a Asamblea General para realizar la toma de protesta de los miembros electos.
9	Presidente(a) del C.D.E.	Elabora Acta de Toma de Protesta y la registra en el Libro de Actas de la Institución. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certifica dicha Acta, adaptándola según el Anexo 7.</li> </ul>
10	Consejo Directivo Escolar.	Elabora el Reglamento de Funcionamiento de dicho Consejo, el cual deberá ser firmado por los miembros del Consejo Directivo Escolar.

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Operativa	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>LEGALIZACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Presidente(a) y Secretario(a) del C.D.E.	Legalizan Libro de Registro de Actas del CDE.		
2	Secretario(a) del C.D.E.	Transcribe Acta de Integración y Toma de Protesta que están asentadas en el Libro de Actas de la Institución.		
3	Presidente(a) del Consejo Directivo Escolar.	<p>Se presenta a Gestión Educativa Departamental, para lo cual debe presentar los siguientes documentos, incluyendo Libro de Actas para confrontar Actas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de otorgamiento de Personalidad Jurídica.</li> <li>- Certificación de las Actas de Integración.</li> <li>- Cuadro de Trascrición del Acta de Integración.</li> <li>- Certificación de Toma de Protesta.</li> <li>- Reglamento de funcionamiento del CDE.</li> <li>- Copia del Acuerdo de creación del centro educativo.</li> </ul>		
4	Coordinación de Gestión Educativa Departamental.	Recibe y analiza la documentación presentada para legalizar el Consejo Directivo Escolar.		

5	Coordinación de Gestión Educativa Departamental.	Si la documentación está correcta ingresa Información a la base de datos.  Emite Acuerdo de Personalidad Jurídica del Consejo Directivo Escolar y dos transcripciones.
6	Director(a) Departamental.	Firma las 2 Transcripciones del Acuerdo, para ser distribuida de la manera siguiente:  - Una para el expediente Departamental respectivo del CDE.  - Una para el CDE (Esta será entregada hasta que la Departamental reciba copia del Acuerdo Firmado por el Despacho).
7	Coordinación de Gestión Educativa Departamental.	Envía a la Unidad de Administración Local para su legalización el Acuerdo de la Personalidad Jurídica, acompañado de la siguiente documentación:  - Transcripción original firmada por el Director(a) Departamental.  - Solicitud de otorgamiento de la Personalidad Jurídica por parte del Director(a) del Centro Educativo.  - Certificación del Acta de Integración  - Certificación del Acta de Toma de Protesta.  - Reglamento Interno.  - Copia del Acuerdo de creación de la Institución Educativa. Y saca copia de toda esta documentación y abre expediente del CDE.
8	Unidad de Administración Local.	Recibe y revisa toda la documentación y si todo está correcto lo pasa para su correspondiente legalización a la Unidad de Asesoría Jurídica.

9	Unidad de asesoría jurídica del MINED.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe y revisa información, si la documentación es correcta envía el acuerdo a firma de los titulares.</li> <li>- Recibe acuerdo de personalidad jurídica firmado por el Titular del ramo de educación y lo remite a la Subgerencia de Recursos Humanos, con su transcripción y documentación de respaldo.</li> </ul>
10	Subgerencia de Recursos Humanos.	<p>Saca dos copias del acuerdo firmado por el despacho para ser remitidos a: Una copia a la Unidad de Administración Local del nivel central y otra para la oficina jurídica y ser remitida posteriormente al Diario Oficial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registra en el libro de control correspondiente y envía el original del acuerdo para su rúbrica a casa presidencial.</li> <li>- Con la rúbrica de la Casa Presidencial lo remite al Archivo General del Ministerio de Educación.</li> </ul>
11	Dirección Departamental de Educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe documentación y resguarda en el expediente respectivo.</li> <li>- Entrega transcripción del acuerdo al CDE.</li> </ul>
12	Presidente del CDE.	Recibe Transcripción para ser resguardada en el archivo correspondiente del Consejo Directivo Escolar.

INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS			
	AREA	Operativa	Código
	PROCEDIMIENTO		Versión
	<b>CAMBIO DE MIEMBROS EN EL CDE DURANTE EL PERIODO DE DOS AÑOS PARA EL CUAL FUERON ELECTOS</b>		Fecha
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
1	Presidente(a) del CDE.	Convoca a reunión extraordinaria del sector donde se produce la sustitución del miembro para elegir al nuevo sustituto (propietario o suplente).	
2	Consejo Directivo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla Asamblea General con el sector.</li> <li>- El secretario prepara las actas y certificaciones correspondientes.</li> </ul>	
3	Consejo Directivo Escolar.	<p>Prepara la siguiente documentación para ser presentada a Gestión Educativa Departamental, para la legalización de los nuevos miembros del CDE.</p> <p>Copia de renuncia, acta de defunción o certificación de acta donde se exprese la causal de expulsión, según el caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de legalización de nuevos miembros</li> <li>- Copia Certificada del Acta de Enmienda.</li> <li>- Transcripción del Acta.</li> </ul>	

4	Gestión Educativa Departamental.	<p>- Recibe y revisa documentación presentada para reconocer nuevos miembros del CDE.</p> <p>Si todo está correcto, ingresa la información en la base de datos y emite dos resoluciones de reconocimiento de miembros por sustitución y nota para cambio de firma en el banco, si aplica.</p>
5	Director Departamental.	Firma resoluciones y nota para cambio de firmas y entrega a Gestión Educativa.
6	Gestión Educativa Departamental.	Guarda una resolución en el expediente departamental respectivo del Consejo Directivo Escolar y la otra la entrega al CDE junto con la nota para cambiar firma en el banco (si aplica).
7	Consejo Directivo Escolar.	<p>Recibe resolución de reconocimiento de miembros para su expediente y la nota del banco para cambio de firmas.</p> <p>- Realiza cambios de firma(s) en el banco (si aplica).</p>

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Operativa	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>RECONOCIMIENTO DE LOS NUEVOS MIEMBROS DEL CDE CUANDO HA CONCLUIDO EL PERIODO DE DOS AÑOS</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Director(a) Institucional.	Convoca a reunión extraordinaria a los sectores que integran el CDE, para informar y elegir a los nuevos miembros, por lo menos un mes antes de que finalicen las funciones los actuales miembros, procurando no dejar ningún período de la administración sin CDE.		
2	Director(a) Institucional.	Desarrolla asambleas parciales por sector, apoyado por el CDE actual.  (Deberá seguirse el procedimiento establecido anteriormente en la integración del CDE.		
3	Secretario del CDE Entrante.	Levanta y asienta las Actas de Integración y de toma de protesta en el libro de actas del CDE (Ver Modelos en anexos anteriores).		
4	Consejo Directivo Anterior.	Prepara el cierre de funciones del ejercicio y de traspaso de bienes, muebles e Inmuebles y archivos legales, financieros y administrativos para hacer la entrega al CDE entrante.		
5	Consejo Directivo Entrante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez toma posesión del cargo del CDE entrante, recibe y revisa el acta de traspaso de bienes del centro educativo y acta de Cierre de funciones del ejercicio del CDE anterior.</li> <li>- Si no hay observaciones en la documentación, firman las actas respectivas.</li> </ul>		

6	Secretario del CDE anterior.	Certifica Actas mencionada en el paso anterior.
7	Presidente(a) del CDE.	<p>Prepara la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de legalización de miembros.</li> <li>- Acta de Cierre de funciones del ejercicio (CDE saliente).</li> <li>- Certificación de Acta de Traspaso de Bienes del Centro Educativo.</li> <li>- Certificación de Acta de Integración (nuevos miembros).</li> <li>- Certificación de Acta de Toma de Protesta (Para nuevos miembros).</li> <li>- Reglamento Interno del CDE (si hay modificación).</li> <li>- Presenta documentación a Gestión Educativa Departamental (incluyendo Libro de Actas para confrontarlas).</li> </ul>
8	Gestión Educativa Departamental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe y revisa documentación presentada para reconocer nuevos miembros del CDE.</li> <li>- Si todo está correcto, ingresa información en la base de datos y emite dos resoluciones de reconocimiento de miembros por finalización del ejercicio y nota para cambio de firma en el banco.</li> </ul>
9	Director(a) Departamental.	Firma resoluciones y nota para cambio de firmas y entrega a Gestión Educativa.
10	Gestión Educativa Departamental.	- Guarda una Resolución en el expediente Departamental respectivo de la modalidad y la otra la entrega al CDE junto con la nota para cambiar firma en el Banco (Si aplica).
11	Consejo Directivo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe resolución de reconocimiento de miembros para su expediente y la nota del banco, para cambio de firmas.</li> <li>- Realiza cambios de firma(s) en el banco (si aplica).</li> </ul>

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Operativa	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>CARGO DEL MOBILIARIO, EQUIPO Y LIBROS</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Presidente del Consejo Directivo Escolar.	En reunión del CDE, informa a los miembros, la existencia física y/o documento de adquisición de bienes, el cuál será inventariado.		
2	Presidente del Consejo Directivo Escolar.	Verifica existencia, codifica en base al manual de Codificación de Bienes del MINED y actualiza el inventario. <b>(Anexo 15 y 16)</b>		
3	Consejo Directivo Escolar.	En reunión del Consejo Directivo Escolar, presenta para aprobación y firma el inventario actualizado.		
4	Consejo Directivo Escolar.	Firman la actualización del inventario.		
5	Presidente del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remite copia del inventario actualizado al Técnico de Activo Fijo Departamental correspondiente para su registro.</li> <li>- Entrega el inventario al Secretario para su archivo.</li> </ul>		

			
<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
AREA		Operativa	Código
PROCEDIMIENTO		Versión	1
DESCARGO DEL MOBILIARIO, EQUIPO Y LIBROS.		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Presidente del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina la utilidad del bien(es).</li> <li>- Si se trata de pérdida de un bien, investiga el faltante y denuncia a la Policía Nacional Civil.</li> </ul>	
2	Presidente del CDE.	Convoca a reunión extraordinaria a los miembros del CDE, para informar ya sea sobre la utilidad de un bien (es) o sobre la pérdida. Acuerdan reunirse posteriormente para tomar decisión sobre el descargo.	
3	Consejo Directivo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifican físicamente el estado del bien(es), si se trata de bienes inservibles.</li> <li>- Si se trata de una pérdida, investigan el faltante y le dan seguimiento a la denuncia efectuada a la Policía Nacional Civil para determinar responsabilidades.</li> </ul>	
4	Consejo Directivo Escolar.	En reunión acuerdan descargar el bien, dejando tal decisión asentada en acta correspondiente, la cual firman todos los presentes.	
5	Consejo Directivo Escolar.	Firman solicitud de descargo por inservible o pérdida ( <b>Anexo 17</b> ), describiéndose en él todas las características del bien(es) a descargar.	
6	Presidente(a) del CDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envía copia de solicitud de descargo a la Dirección Departamental de Educación.</li> <li>- Entrega original al secretario para su archivo correspondiente.</li> </ul>	
7	Dirección Departamental	Recibe solicitud de descargo y la margina al técnico de Activo Fijo Departamental.	

8	Técnico de Activo Fijo Departamental.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibe solicitud, la ratifica y procede a realizar trámite ante la comisión de descargo departamental.</li><li>- Informa al Consejo Directivo Escolar por escrito sobre la resolución tomada.</li><li>- Actualiza inventario.</li></ul>
---	---------------------------------------	---

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Operativa	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO INSTITUCIONAL</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Consejo Directivo Escolar.	Levanta un inventario de desperfectos o daños de las instalaciones, mobiliario y equipo de la institución educativa elaborando ficha de inventario de daños <b>(Anexo 18)</b> apoyándose del mapa institucional.		
2	Consejo Directivo Escolar.	Organiza a la comunidad educativa en comité de mantenimiento los cuales rotarán en el año escolar <b>(Anexo 19)</b> .		
3	Consejo Directivo Escolar y Comité de Mantenimiento Preventivo Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizan y cuantifican de acuerdo a recursos disponibles las obras a realizar.</li> <li>- Elaboran el Plan Anual de Trabajo de Mantenimiento Preventivo Institucional <b>(Anexo 20)</b>, el cual es incluido en el PEI y Plan Escolar Anual.</li> </ul>		
4	CDE y Comité de Mantenimiento preventivo escolar.	Ejecuta actividades contempladas en el Plan Anual de Trabajo de Mantenimiento Preventivo, con calidad.		
5	Consejo Directivo Escolar.	Informa a la comunidad educativa de los avances del Plan Anual de Trabajo de Mantenimiento Preventivo.		
6	Dirección Departamental de Educación, a través de técnicos de enlace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da seguimiento a las actividades establecidas en el plan.</li> <li>- Informa de cualquier irregularidad a la Dirección de Diseño y Supervisión de Infraestructura Educativa.</li> </ul>		
7	Dirección de	Da seguimiento y monitoreo a la ejecución de las		

	Diseño y Supervisión de Infraestructura Educativa.	actividades de mantenimiento establecidas en el Plan Anual de Trabajo de Mantenimiento Preventivo.
--	--	--

	<b>INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS</b>			
	AREA	Operativa	Código	
	PROCEDIMIENTO		Versión	1
	<b>MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO</b>		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
1	Consejo Directivo Escolar y Comité de Mantenimiento Escolar.	Identifican necesidades de mantenimiento correctivo de la infraestructura, mobiliario y/o equipo.		
2	Consejo Directivo Escolar y Comité de Mantenimiento Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizan y cuantifican de acuerdo a disponibilidad financiera y autogestión.</li> <li>- Elaboran su plan anual de trabajo de mantenimiento correctivo (<b>Anexo 21</b>) y lo incorporan en el Plan Escolar Anual del centro educativo.</li> </ul>		
3	Consejo Directivo Escolar.	Solicita a la Dirección Departamental el trámite de autorización del plan de mantenimiento correctivo a la Dirección de Diseño y Supervisión de Infraestructura Educativa.		
4	Consejo Directivo Escolar.	Una vez autorizado el plan, contrata los servicios de empresa, persona natural o persona calificada y/o compra los materiales en base a lo estipulado en el procedimiento para la adquisición de bienes y servicios.		
5	Proveedor del servicio y CDE.	Ejecuta el plan informando semanalmente de avances y finalización de las obras o reparaciones al CDE.		
6	Comité de Mantenimiento.	Da seguimiento a la ejecución de las obras, informando al Consejo Directivo Escolar de cualquier irregularidad, para que tomen las medidas pertinentes.		
7	Consejo Directivo Escolar.	- Da seguimiento a la administración del financiamiento del proyecto.		

		- Informa de cualquier irregularidad a la Dirección de Diseño y Supervisión de la Infraestructura Educativa.
8	Dirección de Diseño y Supervisión de la Infraestructura Educativa.	Monitorea, da seguimiento y recepciona las obras ejecutadas del proyecto a fin de que sea recibido a satisfacción.

		INSTITUTO NACIONAL JOAQUÍN ERNESTO CÁRDENAS			
		AREA	Operativa	Código	
		PROCEDIMIENTO		Versión	1
		CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA (Reemplazo o Ampliación)		Fecha	25092016
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Consejo Directivo Escolar y Comité de Mantenimiento Escolar.	Identifica la necesidad de ampliar o construir la infraestructura educativa, considerando los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrícula total</li> <li>- Matrícula turno máximo</li> <li>- Espacios físicos con los que cuentan</li> <li>- Situación legal del terreno</li> <li>- Número de secciones</li> <li>- Número de docentes</li> </ul>			
2	Consejo Directivo Escolar.	Presentan sus necesidades a la Unidad de Gestión Educativa de la Dirección Departamental de Educación correspondiente.			
3	Gestión Educativa Departamental.	Analiza las necesidades identificadas a nivel departamental de los centros educativos a construir y prepara consolidado a la Dirección Departamental de Educación.			
4	Dirección Departamental de Educación.	Presenta solicitud acompañada del consolidado de centros educativos con necesidades de reemplazo o ampliación a la Dirección de Diseño y Supervisión de Infraestructura Educativa.			
5	Dirección de Diseño y Supervisión de Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe solicitud y verifica propuesta para incorporar a los proyectos de infraestructura, de acuerdo a la factibilidad financiera disponible.</li> </ul>			

	Educativa.	- Comunica resolución al Director Departamental de Educación.
6	Dirección Departamental de Educación.	Informa sobre resolución a las modalidades interesadas y a la Unidad de Gestión Educativa Departamental.

## **5.3.2 Políticas del Consejo Directivo Escolar Aplicadas a Procedimientos Financieros y Operativos.**

### **5.3.2.1 Introducción**

La intención de este manual es estandarizar, ordenar y administrar el actual proceso de la asignación de los recursos financieros, abarcando la parte operativa. Las políticas descritas en el presente documento, están orientadas a establecer mecanismos de control, por lo tanto son de cumplimiento obligatorio por parte del Consejo Directivo Escolar, personal administrativo y todas aquellas personas que se vean involucradas en las diferentes funciones.

### **5.3.2.2 Objetivo del manual**

El presente manual tiene como objetivo orientar, ordenar y administrar la eficiencia en la asignación de los recursos financieros que el Ministerio de Educación otorga al Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, de manera que se establezcan controles que garanticen el uso eficiente de los recursos financieros y humanos, orientados en todas las acciones que deben cumplir los miembros del Consejo Directivo Escolar para el cumplimiento efectivo de los planes de trabajo.

### **5.3.2.3 Alcance**

Este manual es de aplicación para las áreas operativas y financieras que formen parte del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas.

### **5.3.2.4 Como usar el manual**

Los miembros del Consejo Directivo Escolar deberán leer el presente manual y tomar en cuenta todas las consideraciones que en él se plantean, para la toma de decisiones eficiente en cuanto a todas las funciones y responsabilidades que al CDE le competen.

### **5.3.2.5 Revisiones y recomendaciones**

El presente manual deberá revisarlo cada seis meses el Consejo Directivo Escolar y si alguno de los lectores miembros del Consejo no estuviera de acuerdo con alguno de los puntos señalados, hay correcciones o quieren brindar una aportación extra a este manual.

N°	AREA: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
1	Las decisiones en la administración de los recursos de la Institución, deberán tomarse colegiadamente y asentarse en el libro de actas institucional.
2	Cuando haya cambios de alguno de los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar que registra y/o controla bienes de la institución, deberá levantarse el acta de traspaso correspondiente.
3	La asignación de los recursos se realizará en función de las necesidades reales que se expongan en el proyecto. La institución será la responsable de las decisiones que se tomen y rendirán cuentas a la dirección departamental de educación de San Miguel del Ministerio de Educación.
4	La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de abril, en donde el Consejo Directivo Escolar elaborará sus presupuestos en base a las necesidades reales e inmediatas que se deseen cubrir y estos se consolidarán en un presupuesto global, por la Dirección Departamental de Educación de San Miguel, el cual se presentará para aprobación del Ministerio de Educación.
5	Los ingresos se presupuestarán de manera prudente y las necesidades estarán debidamente justificadas en el plan por proyectos.
6	Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la Institución.
N°	AREA: TRANSFERENCIA DE FONDOS
1	El Consejo Directivo Escolar, para recibir fondos del MINED, debe suscribir el convenio entre los miembros con firma mancomunada y el MINED, además, suscribir recibo, haber liquidado los fondos recibidos anteriormente, contar con los registros actualizados y no tener hallazgos de auditoría ya notificadas pendientes de superar.
2	El Consejo Directivo Escolar 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.

N°	AREA: OTROS INGRESOS DEL CENTRO EDUCATIVO
1	Se consideran “otros ingresos” del Consejo Directivos Escolar, 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 legalmente establecidos.
2	La utilización de estos ingresos será para beneficio de la institución educativa así como para el mejoramiento de la calidad de la educación.
3	Para el control de los “Otros Ingresos” que perciba el Consejo Directivo Escolar, deberán imprimirse dos series de recibos de ingresos pre numerado, una para el control exclusivo de las contribuciones voluntarias o cuotas de escolaridad de los padres de familia y la otra para el control de los demás ingresos que se perciban.
4	Todos los ingresos percibidos deberán ser depositados en forma íntegra, en las siguientes 24 horas hábiles a su recepción.
5	El Consejo Directivo Escolar, podrá modificar el Plan Escolar Anual y su presupuesto, de acuerdo a las necesidades e ingresos reales que perciba la institución, debiéndolas registrar mediante 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 de la institución.
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.
8	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.
N°	AREA: MANEJO DE LOS FONDOS
1	El Consejo Directivo Escolar, deberá 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	Las cuentas bancarias del Consejo Directivo Escolar, serán aperturadas a

	nombre del CDE y de la institución, tal como sigue; Consejo Directivo Escolar del Instituto Nacional “Joaquín Ernesto Cárdenas”.
3	Las cuentas bancarias deberán ser administradas mancomunadamente por el Presidente, Tesorero y Concejal representante de los maestros.
4	La chequera deberá ser administrada por el tesorero(a) del Consejo Directivo Escolar.
5	Ninguna persona está autorizada ni deberá firmar cheques en blanco.
6	La chequera deberá resguardarse dentro de las instalaciones de la institución, en un lugar adecuado y seguro.
7	Todo cheque emitido a cargo de los fondos asignados por el MINED y “Otros Ingresos”, deberá ser firmado por los miembros del Consejo Directivo Escolar que tienen firma mancomunada.
8	Los cheques anulados deberán ser engrapados en el taco de la chequera.
<b>N°</b>	<b>AREA: CAJA CHICA</b>
1	Con cargo a los fondos transferidos por el MINED y de “otros ingresos” que genere la institución, el Consejo Directivo Escolar, podrá en caso necesario crear una caja chica por tipo de transferencia hasta por un monto de \$57.14, siendo reembolsable su valor por la cantidad gastada.
2	Los gastos pagados por caja chica, no podrán ser mayores de US\$ 22.86.
3	Para el registro de los gastos por caja chica, llevarán un libro auxiliar debidamente legalizado.
<b>N°</b>	<b>AREA: ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES:</b>
1	Las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles, servicios y consultorías, deberán ser realizadas por un encargado de compras, siendo éste, el concejal padre de familia (que no sea el tesorero).
2	La recepción de las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles y consultorías, será responsabilidad del Presidente del CDE.
3	El pago de bienes y servicios deberá efectuarse con cheque emitido a nombre del proveedor o suministrante, los cuales deberán respaldarse con factura o recibo de conformidad a la Ley del IVA 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 las suscripciones de contratos de bienes y servicios, el Consejo Directivo Escolar, no podrá 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 que respalda la adquisición de bienes y servicios tenga validez deberá reunir las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener borrones, testaduras ni enmendaduras.</li> <li>- Ser documentos originales, no fotocopias.</li> </ul> Cuando se refiera a gastos por reparaciones y/o mantenimiento de inmuebles será indispensable escribir las características particulares de cada bien mueble a reparar, por ejemplo: Clase de bienes, marca, serie, el número de inventario correspondiente y los aspectos a considerar de las reparaciones o mantenimiento correspondiente.
7	En el caso de reparaciones, con los inmuebles se deberá especificar la clase de daño a reparar, su ubicación, tamaño, área, descripción y cantidad de material utilizado (justificado con facturas que cumplan los requisitos legales) y además las causas que generaron los daños mencionados.
8	A todos los documentos de egresos deberán estamparles un sello de pagado que contenga la siguiente información: Fecha, No. de cheque, valor pagado, nombre del banco y No. de cuenta.
<b>N°</b>	<b>AREA: REGISTRO DE LOS FONDOS</b>
1	El Consejo Directivo Escolar, deberá llevar un libro de ingresos y gastos 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 Consejo Directivo Escolar, deberá llevar también un libro de banco para la cuenta bancaria de las transferencias del MINED.
4	Los registros en los libros de ingresos y egresos deberán reunir las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>- No deberán dejarse espacios entre líneas ni páginas en blanco.</li> <li>- Todas las anotaciones deberán hacerse en orden cronológico y a tinta azul o negra, nunca a lápiz.</li> <li>- El libro no deberá tener borrones, testaduras ni enmendaduras y si los hubiere deberán hacerse del conocimiento de la institución para registrarlos y autorizarlos en el libro de actas respectivas.</li> </ul>
5	Al hacer uso de sistemas mecanizados, los registros de ingresos y gastos deberán numerar y legalizar las hojas en blanco correspondientes en la Dirección Departamental, para que registren las operaciones mensualmente. La Dirección Departamental llevará un registro para el control de los libros u hojas legalizadas a nombre de la institución.
6	El Consejo Directivo Escolar, deberá tomar en cuenta las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) 1-18-01 Capítulo 1 Normas Generales Documentación de Soporte. “Las operaciones que realicen las entidades públicas, cualquiera que sea su naturaleza, deberán contar con la documentación necesaria que las soporte y demuestre, ya que con ésta se justifica e identifica la naturaleza, finalidad y resultado de la operación; asimismo, contiene datos y elementos suficientes que facilitan su análisis. La documentación debe estar debidamente custodiada y contar con procedimientos para su actualización oportuna.”
7	El Consejo Directivo Escolar, deberá mantener actualizado un archivo mensual y anual por fuente de financiamiento y bono ordenando cronológicamente los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos de la manera siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenio y contrato de apertura de cuenta corriente;</li> <li>- Recibos de los ingresos;</li> <li>- Documentos de egresos respaldados por las cotizaciones, facturas y/o recibos con el número de cheque y fecha en que fueron pagados y otros documentos que respalden el proceso de compra.</li> <li>- Libro de Ingresos y Gastos, Libro de Banco y Libro Auxiliar de Caja Chica.</li> <li>- Chequeras, estados de cuenta del banco y conciliaciones bancarias;</li> </ul>

	- Informe de Rendición de cuentas anual y de los otros ingresos, liquidación anual y otros.
<b>N°</b>	<b>AREA: RENDICIÓN DE CUENTAS</b>
1	El Consejo Directivo Escolar, deberá presentar un informe de rendición de cuentas por cada transferencia recibida, conjuntamente con la liquidación respectiva.
2	Los fondos que administra el C.D.E, serán objeto de auditoría por el MINED y por las instituciones interventoras del Estado.
3	El Consejo Directivo Escolar, presentará 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.

**POLITICAS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR APLICADAS A PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS**

<b>N°</b>	<b>AREA: AUTORIZACIÓN Y USO DEL LIBRO DE REGISTRO DE ACTAS</b>
1	El Libro de Registro de Actas deberá ser autorizado, firmándolo todos los miembros del Consejo Directivo Escolar para que tenga efecto legal.
2	El libro deberá estar debidamente foliado y sellado en cada una de sus páginas.
3	En las Actas No. 1 y 2 deberán constar la transcripción de las Actas de integración y Toma de Protesta respectivamente, que fueron asentadas en el Libro de Actas de la institución.
4	El sello del Consejo Directivo Escolar, deberá contener el nombre de la institución otorgado por la Unidad de Acreditación del MINED y del Departamento, a la institución la leyenda "Consejo Directivo Escolar" y el número del Código de infraestructura.

N°	AREA: FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR
1	El Consejo deberá integrarse normalmente en los primeros treinta días del año lectivo, pero si el vencimiento de los miembros se produjera en otra fecha, deberán realizarse las asambleas por sector para su estructuración por lo menos un mes antes de la fecha que finalice.
2	Todas las discusiones, votaciones y acuerdos deben registrarse en un acta, que debe ser aprobada y firmada por miembros del consejo presentes, para que tenga efecto legal.
3	Las resoluciones dentro del Consejo se tomaran por mayoría simple y en caso de empate, el Presidente del CDE, tendrá doble voto.
4	El Consejo dispondrá de un sello para autorizar toda clase de documento en el ejercicio de sus atribuciones.
5	Cuando cambie uno o más miembros, el nuevo solamente completara el tiempo que falte para que el consejo finalice su período.
6	Los miembros del Consejo Directivo Escolar no devengarán salario, viáticos, dietas, ni emolumento por cumplir sus funciones cuando asistan a reuniones o por realizar actividades propias del Consejo.
7	Los miembros del Consejo no podrán ser parientes entre sí hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
8	Los padres/madres de familia de la institución deberán organizarse en comités de desarrollo educativo. Cada comité determinará sus funciones y formulará su plan de trabajo, bajo la coordinación del Consejo Directivo Escolar. Dicho comité, se organizará en una directiva integrada por un Presidente, Secretario, Síndico y los vocales que estimen necesarios. Los Consejos Directivos Escolares promoverán en Asambleas Generales la organización de estos Comités.
9	El Consejo sesionará una vez al mes en forma ordinaria y extraordinariamente las veces que sean necesarias Las reuniones serán convocadas por el Presidente o por dos miembros a través del presidente. Por cualquier motivo cuando el Presidente del Consejo no convoque a reunión podrán hacerlo dos miembros representantes de diferentes sectores.
10	Una reunión del consejo es válida cuando asistan la mitad más uno de sus miembros y las resoluciones se tomaran por mayoría simple.
11	El desempeño del Consejo Directivo Escolar se medirá en función del

	cumplimiento de los objetivos institucionales y en función de los informes presentados oportunamente.
12	Mantener informados a los miembros del Consejo Directivo Escolar y demás colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la institución, su relación con todas las áreas y como ejecutar sus funciones de acuerdo a las normativas en vigencia.
13	Se deben publicar los documentos o proyectos aprobados por el Ministerio de Educación, para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones. Los cuales podrán ser consultados, impresos o copiados.
14	El Director de la institución es el responsable de que se documenten las actividades principales y los procesos y asegurar así el cumplimiento de los objetivos
<b>N°</b>	<b>AREA: MOBILIARIO Y EQUIPO</b>
1	El Consejo Directivo Escolar está obligado a administrar el mobiliario, equipo, libros e inmuebles de la institución que adquieran bajo cualquier concepto.
2	El Consejo Directivo Escolar debe recibir y entregar conforme inventario, el mobiliario, equipo, libros de la institución educativa, cuando el Presidente(a) del CDE asuma o cese en sus funciones, debiéndose constar en el Libro de Actas de la institución.
3	Al finalizar cada año calendario, el Consejo Directivo Escolar, deberá reportar su inventario actualizado a la Dirección Departamental.
4	En el caso de que en la institución haya disolución del Consejo Directivo Escolar y pase a otra modalidad, los bienes serán transferidos a la nueva modalidad o al MINED mediante acta de traspaso, mientras se legaliza la nueva modalidad, en las condiciones en que se encuentren a ese momento.
5	La infraestructura de la institución, no podrá utilizarse para ninguna actividad ajena a la labor educativa y que no sea organizado por el Consejo Directivo Escolar, salvo en aquellos casos donde por Decreto Legislativo se autorice su uso.
6	Para codificar el mobiliario, libros y equipo de la institución, se utilizará el Manual de Codificación de Bienes del MINED.
7	Para una mejor administración de los bienes, el Consejo, deberá cumplir con lo estipulado en el Instructivo del Sistema de Registro y Control de los bienes del

	Ministerio de Educación, para el nivel local.
8	El Consejo Directivo Escolar, podrá invertir en mantenimiento preventivo o correctivo de la infraestructura del edificio escolar previa aprobación por el MINED.
9	Para la construcción de la infraestructura de edificios escolares se deberá considerar la normativa del diseño del MINED, la legalidad del terreno, las condiciones físico-ambientales, así como también, deberá respetarse los diseños y tipos vigentes del MINED en los diferentes niveles educativos.
10	El color oficial de los edificios escolares públicos será azul bandera, a una altura de repisa de ventana (1.40 mts.) y blanco la parte superior, en el caso del interior de las aulas estas serán pintadas de color blanco totalmente a la altura de repisa de ventanas será de aceite y el resto de agua, salvo consideraciones especiales.
11	El Consejo Directivo Escolar no puede autorizar el uso del terreno educativo para que instituciones públicas, privadas u ONG´S instalen tuberías, drenajes tendidos eléctricos o de telefonía en general o rótulos de publicidad, afectando la seguridad de la comunidad educativa y las instalaciones de las aulas institucionales.
12	El Consejo Directivo Escolar, deben destinar en su presupuesto quinquenal y anual, fondos para el mantenimiento preventivo escolar, los cuales deben ser invertidos exclusivamente en ello.

N°	AREA: POLITICA SALARIAL
1	El sistema de remuneración se normará con base al reglamento de la ley general de educación y de la carrera docente emitidos por el Ministerio de Educación.
2	Se deberá gestionar con un banco específico para el pago de planillas de los empleados de la Institución.
3	En cuanto a las vacaciones, horas extras y otras prestaciones se encuentran normadas en el Reglamento de la Le de la Carrera Docente y lo que se establezca en el Código de Trabajo, para aquellos empleados que no están contratados por el MINED.

N°	POLITICAS DE CAPACITACIÓN
1	El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna.
2	El Director de la institución deberá elaborar un Plan Anual de Capacitación, el cual deberá ser sustentado por la Dirección Departamental de Educación de San Miguel, en base a los objetivos estratégicos de la institución y la detección de necesidades y realidades de los docentes educadores.
3	El Ministerio de Educación coordinará la formación de docentes para los distintos niveles, modalidades y especialidades del Sistema Educativo Nacional, así como, por las condiciones de las instituciones que la impartan. La normativa aplicable en la formación docente para todos los niveles del sistema educativo será la Constitución de la República, Leyes y Reglamentos sobre la materia, las aspiraciones de la sociedad y las tendencias educativas reflejadas en los fundamentos del currículo nacional.
4	El Director, procurará capacitar a la mayor cantidad posible de educadores, siendo un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la institución y sus necesidades, para que puedan mejorar su desempeño en la enseñanza de los educandos.
5	Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país.

N°	AREA: PROYECTOS
1	Para presentar un proyecto, el Consejo Directivo Escolar como ente encargado para la toma de decisiones, deberá adjuntar un documento final que exponga el análisis de las necesidades reales de la institución, el cual contendrá las recomendaciones pertinentes para su ejecución.
2	El proyecto deberá sustentarse y presentarse en la Dirección Departamental de Educación de San Miguel, entre los meses de enero a mayo del siguiente período, para que lo solicitado sea considerado en el presupuesto.

3	Se deberá nombrar a uno de los miembros del Consejo Directivo Escolar, que se haga cargo de orientar las necesidades conforme a especificaciones técnicas requeridas para el proyecto, considerando costos, tiempos y calidad de los servicios.
4	El consejo y las diferentes áreas operativas de la institución deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones, donde cada proceso deberá contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
5	La dirección de la institución junto con los miembros del Consejo Directivo Escolar, podrán nominar comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.
6	En el mes de abril de cada año el Director actuando en conjunto con los miembros del consejo, presentará el presupuesto anual del año siguiente, donde especificará el proyecto que se desee ejecutar en base a las necesidades reales de la institución y en forma semestral presentara informes de seguimientos de lo ejecutado con sus respectivas actividades y resultados. Dichos informes serán puestos en conocimiento del consejo.
7	Los planes, programas, presupuestos y proyectos se realizaran en base al plan escolar institucional, los objetivos estratégicos y las necesidades de la institución.
8	El desarrollo de planes, programas y proyectos de la institución deberán obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.
9	Revisar y mantener actualizadas las necesidades de la institución para garantizar la correcta ejecución del proyecto que se solicite.
10	La elaboración del proyecto o documentos relacionados con dichos procesos, será dirigida por el director de la institución para su trámite de aprobación.
11	El propósito del proyecto se clasificará de acuerdo al funcionamiento y operatividad de la institución.
12	Los proyectos deberán promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece la institución, priorizándolos de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecto de adquisición de mobiliario y equipo.</li> <li>✓ Proyecto para el mejoramiento de la infraestructura de la Institución.</li> <li>✓ Proyecto para el plan de capacitación anual para los educadores.</li> </ul>

N°	AREA: AUDITORÍA Y CONTROL
1	El comité de auditoría será el responsable de la vigilancia, control y seguimiento de todas las actividades que realiza la institución, su campo de acción y responsabilidades se centrarán en la vigilancia de la correcta aplicación de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos correspondientes.
2	El comité de auditoría, elaborará anualmente un programa de auditoría para las áreas que tienen relación directa con el manejo de los recursos financieros, administrativos y pedagógicos del instituto, el mismo contemplará también actividades de revisión y arqueos sorpresivos de los fondos.
3	Evaluará las actividades que realizan los miembros del Consejo Directivo escolar y la ejecución de los proyectos.
4	El Ministerio de Educación ejercerá el control sobre el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel, para lo cual se valdrá de especialistas en auditoría técnica, financiera y administrativa.
5	Se efectuarán auditorías semestrales.
6	El comité de auditoría, deberá realizar revisiones y evaluaciones de los proyectos ejecutados.
7	Como parte de sus responsabilidades, deberán realizar un borrador de informe con las observaciones de la auditoría realizada, el cual contendrá las recomendaciones pertinentes para su corrección y mejora.
8	El Director institucional deberá realizar más control en los ingresos y egresos que el centro escolar realice, asegurándose que se hagan de manera efectiva y en función de las actividades y funcionamiento institucional.
9	El Director deberá crear una base de datos en excel, donde detalle un correlativo, con la descripción de los bienes y servicios recibidos, la modalidad en la que fueron adquiridos, la fecha de la adquisición, el costo de lo adquirido, el documento de respaldo y la documentación ordenada cronológicamente en un campo que se denomine: "Adquisición de bienes y servicios del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas."
10	El Director como representante legal del instituto, deberá presentar un informe mensual de todos los bienes y servicios adquiridos a los miembros que conforman el Consejo Directivo Escolar.

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES.

- ❖ El personal administrativo y los miembros del Consejo Directivo Escolar no reciben capacitaciones por parte del Ministerio de Educación, orientadas al manejo y control de los recursos financieros.

La falta de capacitaciones en aspectos administrativos al personal de dicha área y a los miembros del Consejo Directivo Escolar, contribuye a que éstos no desempeñen sus funciones de administración y control de forma correcta.

- ❖ De acuerdo a la investigación realizada se pudo conocer que la institución educativa cuenta con una sección de contabilidad pero aun así hay deficiencias en lo que respecta a Control Interno.

Aunque en la institución educativa funcione una sección de contabilidad, esto no garantiza que exista un adecuado control de los recursos financieros, lo que significa, que se debe crear una herramienta de Control Interno contable.

- ❖ En el trabajo de investigación se identificó que el personal administrativo de la institución tiene deficiencias para el manejo y control de los recursos financieros institucionales.

El no contar con un adecuado control sobre los fondos que maneja la institución, permite que exista una probable mala utilización de los mismos, lo cual significa que la comunidad educativa y especialmente el sector estudiantil se verían afectado debido a que éstos no recibirían un proceso de enseñanza-aprendizaje adecuado.

- ❖ Las auditorías que se practican en el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas no se llevan a cabo en forma oportuna, ya que éstas se realizan cuando hay indicios de existir problemas en una determinada área de la institución.

La falta de auditorías en la institución contribuye a que no se puedan corregir los errores y deficiencias que se estén presentando como lo son: Mala administración de los recursos

financieros, adquisición de bienes y servicios que no benefician a la comunidad educativa, entre otros.

- ❖ En la adquisición de bienes y servicios se determinó que el personal administrativo tiene un conocimiento amplio en cuanto a las disposiciones de compras sin embargo, no tienen lineamientos de control que indiquen una acción clara a seguir.

Aunque el personal administrativo conoce sobre disposiciones en lo que respecta a la adquisición de bienes y servicios, esto no es suficiente para que la administración de la institución garantice la custodia y control de los recursos financieros y de los bienes adquiridos, por lo tanto se necesitan procedimientos de control específicos para esta área.

- ❖ El Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel carece de un manual de Control Interno que le proporcione los lineamientos a seguir en el desempeño de sus funciones.

Algunas de las deficiencias en la administración y control de los recursos financieros y operativos por parte del personal administrativo, se debe a que los instrumentos que se les han proporcionado como: Leyes, normas, instructivos, entre otros, se limitan únicamente a que debe existir por parte de éstos, un buen desempeño de sus funciones pero no les proporcionan la manera de cómo hacerlo.

## 6.2 RECOMENDACIONES.

- ❖ El personal administrativo y los miembros del Consejo Directivo Escolar de la institución deben solicitar a las autoridades del Ministerio de Educación, que se les capacite con mayor frecuencia en lo que respecta a la administración de los recursos financieros.

Si al personal administrativo se les brindan las capacitaciones necesarias, estos podrán administrar adecuadamente los recursos financieros, evitando de esta forma todo tipo de problema relacionados con los fondos que estos reciben tanto del fondo general del Estado como los provenientes de actividades propias.

- ❖ Los encargados de la sección contable de la institución, deben contribuir al diseño de mecanismos de control que ayuden a controlar los recursos financieros.

Es necesario que exista una herramienta que proporcione los lineamientos a seguir para un adecuado Control Interno en la institución.

- ❖ Para un adecuado control de los recursos financieros, es necesario que exista un adecuado Control Interno, por lo tanto la máxima autoridad encargada de la administración de la institución debe contar con una herramienta que le proporcione los procedimientos de control para administrar tales fondos.

Debido a que los recursos financieros son un elemento vital para que una institución educativa brinde a la población estudiantil una educación de calidad, es necesario que a dichos recursos se les resguarde de una mala administración.

- ❖ Las auditorías en el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas se deben llevar a cabo a un corto plazo e independientemente si existen indicios de problemas en la comunidad educativa.

El contar con auditorías en la institución de forma oportuna contribuye a que ésta pueda corregir los errores que se estén cometiendo y de esta manera se protegen los recursos financieros con que cuenta la institución, además se podrán conocer aquellos empleados que no estén desempeñando sus funciones de acuerdo a la ley.

- ❖ Para que exista un adecuado control en la adquisición de bienes y servicios es necesario que se diseñen procedimientos específicos de compras.

Aunque los miembros del Consejo Directivo Escolar, conocen en forma general lo que implica la adquisición de bienes y servicios, el contar con procedimientos vendría a ayudarles para que exista un completo control.

- ❖ El personal administrativo del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas debe poseer y aplicar un manual de Control Interno, para que este le proporcione los procedimientos a seguir en la administración de los recursos financieros y operativos.

La adopción de un sistema de Control Interno vendría a facilitar las funciones de los miembros del personal administrativo siempre y cuando sea utilizado adecuadamente.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA

### **Cuestionario dirigido al Consejo Directivo Escolar del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.**

**Objetivo del Cuestionario:** Identificar las actuaciones del Consejo Directivo Escolar del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas, que las Leyes en materia de educación les otorga para el efectivo control y puesta en funcionamiento de todas aquellas políticas y procedimientos que conlleven a cumplir las metas y objetivos propuestos en la institución donde ejercen su actuación, así mismo si éstos aplican las medidas mínimas de Control Interno para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Además, conocer el nivel de participación con el que cuenta el Consejo Directivo Escolar en la toma de decisiones trascendentales de la institución, tomando a consideración que éste, es el máximo organismo de administración y control.

**Pregunta No. 1:** ¿Quién administra mayoritariamente la institución?

**Objetivo:** Conocer el estilo de administración que posee la institución en estudio para identificar la incidencia sobre el nivel operativo y financiero en general.

CDE: \_\_\_\_\_ DIRECTOR: \_\_\_\_\_ AMBOS: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 2:** ¿Se capacita a los miembros encargados de la administración institucional en las áreas que les corresponde desempeñarse?

**Objetivo:** Conocer si los miembros de la institución tienen las competencias necesarias para el desempeño efectivo de sus funciones o en caso contrario, los capacitan respectivamente.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 3:** ¿Tienen plasmadas las políticas y procedimientos de control que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en el área educativa y así mismo que permitan optimizar los recursos financieros?

**Objetivo:** Analizar el grado de prioridad que se le brinda a las políticas y procedimientos de control en la institución.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 4:** ¿Considera que la documentación que ampara las diferentes transacciones en materia financiera y en las actividades educativas así como la información relacionada a estos aspectos institucionales, es confiable y oportuna?

**Objetivo:** Determinar si es confiable la información y documentación que maneja la institución en estudio.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 5:** ¿Se practica algún tipo de Auditoría a la Institución?

**Objetivo:** Identificar si las diferentes actuaciones por parte de los responsables de la administración institucional, son sometidas a procesos de auditorías.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 6:** ¿Qué tipo de auditoría se le practica a la institución?

**Objetivo:** Identificar el grado de evaluación de cumplimientos operativos y financieros producto de una auditoría o examen especial.

INTERNA: \_\_\_\_\_ EXTERNA: \_\_\_\_\_ AMBAS: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 7:** ¿Sabe que es Control Interno?

**Objetivo:** Identificar si se poseen conocimientos fundamentados acerca del Control Interno.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 8:** ¿Tiene la institución implantado un modelo de Control Interno para maximizar los recursos con los que cuenta?

**Objetivo:** Conocer si la institución garantiza el cumplimiento de sus objetivos y metas a través de un modelo de Control Interno.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

NO SABE: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 9:** ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre el enfoque de Control Interno COSO?

**Objetivo:** Evaluar el grado conocimiento sobre el enfoque de Control Interno COSO II por parte de los miembros del Consejo Directivo Escolar.

ALTO: \_\_\_\_\_

MEDIO: \_\_\_\_\_

BAJO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 10:** ¿Le interesaría implementar el enfoque COSO II dentro de la institución?

**Objetivo:** Medir el grado de interés para implementar el enfoque COSO II dentro de la institución con el objetivo de fortalecer sus áreas funcionales.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

NO SABE: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA

**Cuestionario dirigido a los docentes del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel.**

**Objetivo del cuestionario:** Evaluar el desempeño de los docentes en relación a las actividades de Control Interno para determinar si el instituto cuenta con un modelo de Control Interno existente y aplicable. Además conocer algunas valoraciones que el sector docente tiene en cuanto al funcionamiento del Instituto, identificación de ciertas dificultades que afecten el curso normal y eficiente de las actividades institucionales y determinar si el Consejo Directivo Escolar mantiene un acercamiento fluido con este sector al momento de asignar y distribuir los recursos que necesitan para el ejercicio adecuado de la docencia.

**Pregunta No. 1:** ¿Tiene conocimiento en qué consiste el Control Interno institucional?

**Objetivo:** Evaluar el nivel de conocimiento que los docentes por ser un sector fundamental en la actividad estudiantil, posee acerca del modelo COSO.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 2:** A su criterio, ¿Cuenta la Institución con una estructura organizativa bien definida que encamine las acciones institucionales al logro de sus objetivos estratégicos?

**Objetivo:** Evaluar la percepción que los docentes tienen acerca de las líneas estratégicas que les permita una actuación acorde a sus funciones designadas.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 3:** ¿El Personal docente recibe capacitaciones relacionadas al logro de los objetivos institucionales y al eficaz desempeño de sus labores en el ámbito del proceso enseñanza-aprendizaje?

**Objetivo:** Evaluar si constantemente se capacita al personal docente para que pueda desempeñar sus funciones con efectividad y aportarle significativamente al logro de las metas trazadas por la Dirección y el Consejo Directivo Escolar.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 4:** ¿Considera que la institución entrega los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones educativas en el tiempo oportuno?

**Objetivo:** Medir la eficiencia por parte de la Dirección del instituto al momento de designar los materiales necesarios por cada docente para el desenvolvimiento adecuado en sus actividades de enseñanza-aprendizaje.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 5:** ¿Cuál es su consideración respecto a la administración del recurso humano y los recursos financieros?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los docentes con relación a la administración de los recursos institucionales por parte de los encargados para tal función.

DEFICIENTE: \_\_\_\_\_

BUENA: \_\_\_\_\_

EXCELENTE: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 6:** ¿Considera que las personas responsables de la administración institucional realizan de manera efectiva y correcta su trabajo?

**Objetivo:** Identificar como perciben los docentes, el desempeño en las diversas actividades institucionales por parte de los responsables de la administración.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA

**Cuestionario dirigido a los alumnos del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel.**

**Objetivo del cuestionario:** Identificar el nivel de incidencia que el Consejo Directivo Escolar ejerce sobre éste sector, que es el deber ser de la institución, en cuestiones de involucramiento para un cumplimiento adecuado de los objetivos y metas institucionales que se trace la Dirección. Así mismo evaluar la percepción que los alumnos tienen sobre sus representantes estudiantiles que forman parte del Consejo Directivo Escolar y de similar manera el desempeño general de la institución. Además se persigue el objetivo de evaluar la satisfacción de los alumnos al momento de consumir los diferentes productos que ofrecen los cafetines institucionales.

**Pregunta No. 1:** ¿Conoce la misión, visión y valores institucionales?

**Objetivo:** Identificar el nivel de divulgación y alcance de la filosofía institucional en los estudiantes.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 2:** ¿Se realizan campañas de concientización dirigida a los estudiantes, con el propósito de generar conciencia para la protección y buen manejo de los recursos institucionales?

**Objetivo:** Conocer la importancia que se le brinda a la comunidad estudiantil respecto al involucramiento en diversas actividades con el objetivo de proteger los recursos con los que cuenta la institución y colaborar así al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 3** ¿Conoce y comprende el reglamento interno aplicable en la institución?

**Objetivo:** Identificar si el alumnado comprende el reglamento interno institucional para apegarse a él con mayor efectividad y contribuir de manera directa en el buen desarrollo de la actividad estudiantil.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 4** ¿La institución ha desarrollado con los estudiantes un plan de acción para prevenir accidentes en el caso de producirse un siniestro?

**Objetivo:** Conocer el nivel de reacción que la comunidad estudiantil en general posee, en caso de siniestros naturales o de fuerza mayor, tales como incendios provocados.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 5** ¿Los docentes y Director asisten puntualmente a sus clases o funciones institucionales encomendadas?

**Objetivo:** Conocer la percepción que los alumnos tienen acerca del cumplimiento de los horarios que legalmente debe cumplir el sector docente y administrativo.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 6:** ¿Considera importante la participación del sector estudiantil en las decisiones académicas y financieras de la institución?

**Objetivo:** Conocer el grado de participación que a juicio de los estudiantes deben tener dentro de las decisiones institucionales así como también la incidencia en el desarrollo efectivo de sus actividades cotidianas.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 7:** ¿Cómo calificaría el funcionamiento institucional en las áreas operativas y financieras del Instituto?

**Objetivo:** Evaluar la percepción que los alumnos poseen acerca de la forma en que funciona el Instituto.

EXCELENTE: \_\_\_\_\_ BUENO: \_\_\_\_\_ REGULAR: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 8:** ¿Cómo calificaría el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar en relación a la administración de los recursos financieros y gestión de actividades operativas?

**Objetivo:** Evaluar la percepción que los alumnos poseen acerca del desempeño del Consejo Directivo Escolar en el Instituto.

EXCELENTE: \_\_\_\_\_ BUENO: \_\_\_\_\_ REGULAR: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 9:** ¿Está satisfecho con el servicio y el tipo de productos que ofrecen los cafetines institucionales?

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción en cuanto al servicio y el tipo de productos que los alumnos demandan en los respectivos cafetines institucionales.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA

**Cuestionario dirigido a los padres/madres de familia del Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas del Municipio de San Miguel.**

**Objetivo del Cuestionario:** Evaluar el grado de acercamiento que el personal docente y administrativo del instituto mantienen con los padres de familia, para efectos de mantener una información fluida entre ambos sectores a fin de que los padres, madres o responsables sean partícipes en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales que se desarrollen por parte del Consejo Directivo Escolar. Así mismo se busca medir el nivel de satisfacción que éste sector mantiene en cuanto a la calidad educativa que se les imparte a sus hijos.

**Pregunta No. 1:** ¿Se le informa oportunamente de las distintas situaciones relevantes que suceden en el Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas?

**Objetivo:** Identificar el nivel de acercamiento que el Director y el Consejo Directivo Escolar tienen con los padres de familia o responsables de cada uno de los estudiantes.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 2:** ¿Las convocatorias para asistencia a las asambleas de padres de familia son recibidas oportunamente?

**Objetivo:** Verificar si los medios para notificar a los padres de familia o responsables de los alumnos son los más adecuados para lograr una participación en las asambleas institucionales que se llevan a cabo.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 3:** ¿Por medio de quien se entera de aquellas situaciones relevantes que suceden en el instituto?

**Objetivo:** Identificar si los canales de comunicación entre el Instituto y los padres de familia son los más adecuados y oportunos para lograr una participación e involucramiento activo de éste sector en las actividades institucionales.

DIRECTOR: \_\_\_\_\_ DOCENTES: \_\_\_\_\_ ESTUDIANTES: \_\_\_\_\_ OTROS: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 4:** En las asambleas institucionales, ¿se abordan los temas que como madre/padre le interesa conocer acerca de su hijo/a, así como el rendimiento académico justificado que éste adquiere?

**Objetivo:** Identificar si la Dirección y el Consejo de Administración cumplen con las necesidades de información institucional que demandan los padres de familia.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ ALGUNOS: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 5:** Según su percepción, ¿Las elecciones de miembros para el Consejo Directivo Escolar son democráticas y transparentes?

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción que los padres/madres o responsables de los alumnos poseen acerca de la elección de sus representantes en la institución.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 6:** ¿Está satisfecho/a con la calidad educativa que brinda la institución a sus hijos?

**Objetivo:** Conocer a juicio de los padres/madres o responsables de los alumnos, la satisfacción en cuanto a calidad y rendimiento educativo que demandan a la institución.

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 7:** ¿Considera que los recursos financieros institucionales, son administrados con eficiencia y transparencia?

**Objetivo:** Identificar si el Consejo Directivo Escolar, Director y otros responsables administrativos, cumplen con las expectativas de los padres de familia en cuanto al manejo eficiente de los recursos institucionales.

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA

#### **4.5 Entrevista dirigida al Director del Instituto Joaquín Ernesto Cárdenas del municipio de San Miguel.**

**Objetivo de la entrevista:** Conocer acerca de las actuaciones que por Ley le corresponden al Director del Instituto, así mismo aquellas que demandan el cargo de Presidente del Consejo Directivo Escolar que él mismo ocupa. Además, indagar acerca de la aplicación de medidas de Control Interno básicas para garantizar el buen funcionamiento en general de la institución, dado que sobre éste cargo recaen muchas decisiones de suma importancia que afectarán directa o indirectamente a la población estudiantil en general. Adicionalmente, evaluar el nivel de competencias técnicas que posee el director en cuestiones administrativas y especialmente en el área financiera y cumplimiento de regulaciones legales y tributarias.

**Pregunta No 1.** ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones relevantes dentro de la institución?

**Pregunta No 2** ¿Ha recibido capacitaciones u otra formación similar para ejercer la función de Director y Presidente del Consejo Directivo Escolar, prioritariamente en el área financiera y de cumplimiento a regulaciones tanto tributarias como legales?

**Pregunta No 3** ¿Existe una participación activa de docentes y miembros del Consejo Directivo Escolar en comités u otros grupos similares para velar por el buen funcionamiento institucional?

**Pregunta No 4** ¿Con que frecuencia se realizan las asambleas generales con la comunidad estudiantil?

**Pregunta No 5** ¿La institución realiza una rendición de cuentas a la comunidad en general por lo menos una vez al año?

**Pregunta No 6** ¿Las personas autorizadas para el manejo de efectivo tienen funciones relacionadas con la elaboración de los documentos y comprobantes de ingresos/egresos y registros contables?

**Pregunta No 7** ¿Tiene conocimiento en qué consiste un Control Interno y cuáles son las ventajas que la implementación de éste proporciona?

**Pregunta No 8** ¿Ha transmitido a todos los niveles de la institución de manera explícita, pertinente y permanente el compromiso con respecto a la misión, visión, controles, valores éticos y cumplimiento de objetivos y metas institucionales?

## ANEXO 2

### MODELO DE PLAN DE COMPRAS

Consejo Directivo Escolar

Institución Educativa: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Dirección: Municipio: \_\_\_\_\_, Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha del Acta de Integración: \_\_\_\_\_

AREA DE INVERSIÓN Y RUBROS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO US\$	MONTO TOTAL US\$	FECHA PROBABLE DE COMPRA

### ANEXO 3

#### FORMAS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

MONTO US\$	TIPO DE ADQUISICIONES	FORMAS DE CONTRATACIÓN	OBSEVACIONES
De 0 a 10 salarios mínimos urbanos o sea De US\$ 0.0011 a US\$ 2,525	Obras, bienes, servicios y Consultorías.	Libre Gestión	Basta una sola cotización.
Arriba de 10 salarios mínimos urbanos hasta por un monto inferior a 80 salarios mínimos urbanos De US\$ 2,525.01 a US\$ 20,200	Obras, bienes, servicios y consultorías.	Libre Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo 3 cotizaciones de ofertantes.</li> <li>- Realizar comparación de calidad y precios.</li> <li>- Cuando se trataré de ofertante único o marcas específicas, en que bastará un solo ofertante, para lo cual se debe emitir una resolución razonada</li> </ul>
Arriba de 80 salarios mínimos urbanos US\$ 20,200.01	Obras, bienes, servicios y consultorías.	Licitación Pública	Es la forma de selección de contratistas en la que se elabora una lista de ofertantes con un mínimo de cuatro invitaciones a personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras a las que se invita públicamente a participar a fin de asegurar precios competitivos.

## ANEXO 4

### MODELO DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Señores: \_\_\_\_\_

El suscrito Presidente del \_\_\_\_\_ (nombre de la Consejo Directivo Escolar) \_\_\_\_\_, del \_\_\_\_\_ (Institución educativa) \_\_\_\_\_, ubicado en \_\_\_\_\_ (Dirección Exacta) \_\_\_\_\_, por este medio solicita cotización por escrito del material o servicios abajo detallados, la cual deberá ser enviada a nuestra institución educativa a más tardar el \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_; las cotizaciones que se reciben posterior a esta fecha no serán consideradas para decidir la compra.

Deberá presentarse la oferta en original, a nombre del Consejo Directivo escolar de la institución educativa, 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 cotización: \_\_\_\_\_
- 4- Tiempo de garantía de los bienes (de ser necesario) \_\_\_\_\_

N°	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN

F: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma Presidente del CDE.

F: \_\_\_\_\_

Recibida por: Nombre y Firma

## ANEXO 5

### MODELO DE ANALISIS TECNICO

Nombre de la institución educativa: \_\_\_\_\_

Fuente de financiamiento: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

N°	CANT.	DESCRIPCIÓN	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		EMPRESA 3		EMPRESA 4		EMPRESA 5		EMPRESA 6	
			CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
			SI	NO												

Firma de quienes realizaron el análisis

## ANEXO 6

### MODELO DE ANALISIS ECONOMICO

Nombre de la institución educativa: \_\_\_\_\_

Fuente de financiamiento: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

N°	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		EMPRESA 3		EMPRESA 4		EMPRESA 5		EMPRESA 5	
			PRECIO		PRECIO		PRECIO		PRECIO		PRECIO		PRECIO		PRECIO	
			Unitario	Total												

Firma de quienes realizaron el análisis

## ANEXO 7

### MODELO DE ACTA DE ADJUDICACIÓN DE UN BIEN O SERVICIO

En reunión \_\_\_\_\_ (Ordinaria o extraordinaria) \_\_\_\_\_ del CDE, de la Institución educativa \_\_\_\_\_ (nombre de la institución) \_\_\_\_\_, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, los firmantes nos reunimos para evaluar técnica y económicamente las cotizaciones presentadas por los siguientes proveedores \_\_\_\_\_ (Indicar los nombres de los proveedores que han cotizado) \_\_\_\_\_, a solicitud nuestra, relativas al suministro de los siguientes: \_\_\_\_\_ (bienes o servicios a los que se refiere la cotización) \_\_\_\_\_, resultando seleccionado \_\_\_\_\_ (nombre de proveedor seleccionado) \_\_\_\_\_, por un valor de \_\_\_\_\_ (valor en letras) \_\_\_\_\_, (US\$ \_\_\_\_\_ (valor en números)) \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

Firma de todos los presentes en la reunión

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## ANEXO 8

### MODELO DE ORDEN DE COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS

N° \_\_\_\_\_

San Miguel \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Señores: \_\_\_\_\_

Por este medio se comunica que el Consejo Directivo Escolar del  (nombre de la institución) , ha decidido adquirir en esa empresa o negocio los bienes o servicios que más adelante se detallan, de acuerdo a los precios y condiciones de su oferta del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Dichos suministros deberán entregarse en \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de las \_\_\_\_\_ horas, a las \_\_\_\_\_ horas.

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
SUB TOTAL O PASAN				

OBSERVACIONES:


Para efecto de cobro presentar esta orden de compra, original y copia de facturas de consumidor final a nombre de  (CDE y Institución educativa) .

#### ENCARGADO DE COMPRA:

NOMBRE \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

#### SUMINISTRANTE

NOMBRE \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

## ANEXO 9

### MODELO DE FORMULARIO DE ACTA DE RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

N° \_\_\_\_\_  
(número de correlativo)

NOMBRE DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR _____	
CÓDIGO No: _____	Departamento _____
Municipio _____	
Distrito No _____	

FECHA: \_\_\_\_\_ Nombre del Centro Educativo: \_\_\_\_\_

EL (LA) SUSCRITO (A) HACE CONSTAR QUE HA RECIBIDO DE ACUERDO A LO  
CONVENIDO CON \_\_\_\_\_ (Nombre de proveedor) \_\_\_\_\_, LOS BIENES Y SERVICIOS QUE  
SE DETALLAN A CONTINUACIÓN

DESCRIPCIÓN O CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD RECIBIDA	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL US\$
TOTAL EN LETRAS				TOTAL
OBSERVACIONES				

RECIBIDO POR:

\_\_\_\_\_

NOMBRE

CARGO

FIRMA

## ANEXO 10

### MODELO DE REGISTRO EN EL LIBRO DE INGRESOS Y GASTOS

Nombre de la transferencia o bono: \_\_\_\_\_

Fuente de financiamiento: \_\_\_\_\_

FECHA	REFERENCIA °	CONCEPTO	INGRESO	GASTO	SALDO	
TOTALES DEL MES						
TOTALES ACUMULADOS						

° Deberá anotarse en esta columna los números de los recibos de ingresos o los números de cheques emitidos.

**ANEXO 11**

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

Número de cuenta: \_\_\_\_\_

Banco: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

FECHA	CHEQUE No.	DETALLE	INGRESO	GASTO	SALDO	
TOTALES DEL MES						
TOTALES ACUMULADOS						



### ANEXO 13

#### MODELO DE LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA

Periodo del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

SALDO ANTERIOR US\$ \_\_\_\_\_

(+) INGRESOS US\$ \_\_\_\_\_

(Número y fecha del cheque)

(-) GASTOS

CONCEPTO	MONTO
1. <u>N° de factura o recibo</u>	US\$ _____
2. _____	US\$ _____
3. _____	US\$ _____
TOTAL DE GASTOS:	US\$ _____
EFFECTIVO EN CAJA	US\$ _____

Solicito reintegro a la Caja Chica la cantidad de \_\_\_\_\_ (en letras)

US\$ \_\_\_\_\_ en números

Lugar y fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del tesorero

**ANEXO 14**

**MODELO DE CONCILIACIÓN BANCARIA**

NOMBRE DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ CUENTA N°. \_\_\_\_\_

1. Nombre del Banco Comercial: \_\_\_\_\_
2. Saldo según estado bancario \_\_\_\_\_
3. Cheques emitidos pendientes de cobro:

FECHA	NUMERO	A FAVOR DE	MONTO US\$	
<b>TOTAL DE CHEQUES EMITIDOS Y NO COBRADOS</b>				

4. MAS O MENOS OTRAS OPERACIONES (Notas de cargo o de abono, etc.)

<b>SUB TOTAL</b>		
5. TOTAL US\$		
6. SALDO SEGÚN LIBRO DE BANCO US\$		

F: \_\_\_\_\_ (Tesorero/a)      F: \_\_\_\_\_ (Concejal Maestros)      F: \_\_\_\_\_ (Presidente)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE

NOMBRE

NOMBRE

## ANEXO 15

### MODELO DE INVENTARIO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_ Dirección postal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

Distrito educativo: \_\_\_\_\_ Código de la institución: \_\_\_\_\_ Entrega del Ministerio \_\_\_\_\_

Donaciones \_\_\_\_\_ Compras con actividades de la escuela \_\_\_\_\_

TIPO DE CARGO	CARGO DE BIEN Y CORRELATIVO	CARACTERISTICAS				ESTADO		FECHA			CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CLAVE	
		Tipo de bien	marca	Modelo	Serie	B	M	DIA	MES	AÑO				M	E

Consejo Directivo Escolar

Sello

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE  
DIRECTOR (A)

NOMBRE  
SECTOR PADRES

NOMBRE  
SECRETARIO/A

NOMBRE  
SECTOR ALUMNOS

## ANEXO 16

### MODELO DE INVENTARIO DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_ Dirección postal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

Distrito educativo: \_\_\_\_\_ Código de la institución: \_\_\_\_\_ Entrega del Ministerio \_\_\_\_\_

Donaciones \_\_\_\_\_ Compras con actividades de la escuela \_\_\_\_\_

TIPO DE CARGO	CARGO DE LIBRO Y CORRELATIVO	Titulo	Autor	ESTADO FISICO		FECHA			CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CLAVE	
				B	M	DIA	MES	AÑO				M	E

Consejo Directivo Escolar

FIRMA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE

DIRECTOR (A)

FIRMA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE

SECTOR PADRES

Sello

FIRMA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE

SECRETARIO/A

FIRMA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE

SECTOR ALUMNOS

## ANEXO 17

### SOLICITUD DE DESCARGO DE MOBILIARIO Y EQUIPO ESCOLAR

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_ Dirección postal: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_

Código de la institución: \_\_\_\_\_ Tipo de descargo: Inservible \_\_\_\_\_ Roto \_\_\_\_\_

TIPO DE DESCARGO	CODIGO	CARACTERISTICAS	ESTADO FISICO		FECHA DE ADQUISICIÓN			CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CLAVE	
			B	M	DIA	MES	AÑO				M	E

Consejo Directivo Escolar

Sello

FIRMA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

NOMBRE

DIRECTOR (A)

NOMBRE

SECTOR PADRES

NOMBRE

SECRETARIO/A

NOMBRE

SECTOR ALUMNOS

## ANEXO 18

### MODELO DE INVENTARIO DE DAÑOS

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_ Código de la institución: \_\_\_\_\_

TIPO DE DESCARGO	CODIGO	CARACTERISTICAS	ESTADO FISICO		FECHA DE ADQUISICIÓN			CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CLAVE	
			B	M	DIA	MES	AÑO				M	E

CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR

SELLO

FIRMA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE

NOMBRE

NOMBRE

NOMBRE

DIRECTOR (A)

SECTOR PADRES

SECRETARIO/A

SECTOR ALUMNOS

## ANEXO 19

### EQUIPOS DE TRABAJO

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_ Dirección postal \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_ Código de la institución: \_\_\_\_\_

N°	COMISIONES	COORDINADOR DE EQUIPO	RESPONSABLE	LEVANTA ACTA	OBSERVACIONES
1	Mantenimiento y limpieza de los servicios sanitarios	Vocal del Comité de Mantenimiento	Presidente del CDE	Secretario	

NOMBRE Y FIRMA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR

SELLO

## ANEXO 20

### PLAN ANUAL DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_ Dirección postal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_ Código de la institución: \_\_\_\_\_

N°	DESCRIPCIÓN	PROGRAMACIÓN	FECHA	UBICACIÓN	RESPONSABLE	COSTO ESTIMADO DE MANO DE OBRA	COSTO ESTIMADO DE MATERIALES	COSTO ESTIMADO TOTAL

NOMBRE Y FIRMA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR

SELLO

## ANEXO 21

### PLAN ANUAL DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_ Dirección postal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_ Código de la institución: \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_

N°	DESCRIPCIÓN	PROGRAMACIÓN	FECHA	UBICACIÓN	RESPONSABLE	COSTO ESTIMADO DE MANO DE OBRA	COSTO ESTIMADO DE MATERIALES	COSTO ESTIMADO TOTAL

NOMBRE Y FIRMA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR

SELLO

## **SIGLAS**

Asociación Comunal para la Educación (ACE)  
Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).  
Consejo de Normas de Auditoría (ASB).  
Consejo Directivo Escolar (CDE).  
Consejo Educativo Católico Escolar (CECE).  
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).  
Administración de Riesgos Empresariales o COSO-ERM (Enterprise Risk Management).  
Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO)  
Escuela Nocturna de Adultos (ENA)  
Gobierno de El Salvador (GOES)  
Instituto Nacional Joaquín Ernesto Cárdenas (INJECAR)  
Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial (ISBM)  
Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)  
Ministerio de Educación (MINED)  
Plan Escolar Anual (PEA)  
Proyecto Educativo Institucional (PEI)  
Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).  
Securities and Exchange Commission (SEC).  
Sistema de Educación a Distancia (SED)  
Sistema de Registro Académico Institucional (SIRAI)

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Área Operativa:** Es donde se llevan a cabo las actividades operativas y/o ejecutan servicios en una institución, sea ésta pública o privada.

**Área Financiera:** Es donde administran los recursos financieros de una institución con el fin de alcanzar los objetivos de la misma.

**Bonos Institucionales:** Es la cantidad de recursos financieros que asigna el Ministerio de Educación a las Instituciones de educación media para los rubros de operación y funcionamiento, programas sociales y gratuidad de la educación media.

**Control Interno:** Es un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable observando el cumplimiento de los objetivos

**Control Interno Administrativo:** Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren al proceso de decisiones conducentes a la autorización de transacciones por la gerencia. Asociada con la responsabilidad de realizar los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

**Control Interno Contable:** Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros y consecuentemente están diseñados para suministrar razonable seguridad.

**Calidad Educativa:** Es el desarrollo de todos los procesos dirigidos a satisfacer las aspiraciones de la sociedad educativa a la que están dirigidos.

**El Riesgo:** Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente al cumplimiento de los objetivos, procesos, personal y los sistemas internos generando pérdidas.

**El Riesgo Residual:** Es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

**Educación Media:** Es el nivel complementario de la Educación Básica, el inicio de la educación profesional y habilita para niveles superiores de educación.

**Inventario Institucional:** El inventario es el registro documental de los bienes y demás objetos pertenecientes a una institución.

**Mapas de Riesgo:** Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos.

**Material Educativo:** El conjunto de instrumentos y herramientas necesarias para apoyar y mejorar la labor de enseñanza-aprendizaje y que contribuye al desarrollo curricular en el aula.

**Riesgo Inherente:** Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

**Riesgo de Control:** Es el riesgo que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de Control Interno.

**Riesgo de Detección:** Es el riesgo que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que podrían ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en estos saldos o clases.

**Vida Útil:** Es la duración estimada que un objeto puede tener, cumpliendo correctamente con la función para el cual ha sido creado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Marcela A. Coloma Castro y Fernando J. de la Costa Lara ISSN 0718-4654 Versión impresa / ISSN 0718-4662 Versión en línea
- *Relación y análisis de los cambios al Informe coso y su vínculo con la transparencia...* / Marcela C. - Fernando de la C. *CAPIC REVIEW* Vol. 12 (2): 2014 ISSN 0718-4654 Versión impresa / ISSN 0718-4662 Versión en línea.
- Diario Oficial, N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de Diciembre de 1983 Decreto N° 38 Constitución de la República de el salvador, art. 53.
- Ministerio de Educación. Reforma Educativa en Marcha Documento TI: Consulta 95, Primera Edición, S.S. 1995.
- Instructivo: Normas y procedimientos para que los centros públicos y privados de educación media, realicen el proceso de matrícula oficial, 13 de mayo de 1998.
- Finalidades y Competencias de los CDE: (Proyecto de Apoyo a la Reforma Educativa Fondo de Investigaciones Educativas 1998 (FINE-98) Los Consejos Directivos Escolares Análisis de una estrategia de administración escolar local participativa, FEPADE-MINISTERIO DE EDUCACIÓN-USAID San Salvador, El Salvador. 1999
- Acuerdo N°15-0026, instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar
- Auditoria Montgomery, Defliese, Philip L, Jeanicke, Henri R., Segunda edición: 1991, Limusa, S.A DE CV, Cap. 7
- Declaraciones sobre normas de auditoria, SAS N° 78 Consideraciones sobre Control Interno,
- Colegio de Contadores Públicos de México, Boletín de Auditoría Número 3, 11 de noviembre del 2014

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Evaluación de la Estructura de Control Interno de una auditoría de Estados Financieros.
- Velásquez, Marcelo. (2005) Marco normativo y sistemas de gestión de la calidad, Editorial universidad técnica particular de Loja, Ecuador.
- Cueva Gallardo, Juan Pablo. XIX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros. Madrid, España. 27 y 28 de mayo 2008. La Gerencia de Riesgos en tiempos de turbulencias financieras.
- Price waterhouse Coopers, los nuevos conceptos del Control Interno informe COSO, Pág. 7.
- Mantilla B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá-Colombia 2007
- ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2006
- Constitución de la Republica, Decreto No.:234, Diario Oficial No.: 234, Tomo No.: 281, Fecha de Última Modificación 12/06/2014
- Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2015, Decreto No.:866, Diario Oficial No.:229, Tomo No.: 405, Fecha Publicación: 08/12/2014
- Ley General de Educación, Decreto No.:917, Diario Oficial No.:242, Tomo No.:333, Fecha de Última Modificación 11/02/2016.
- Ley de la Carrera Docente Decreto No.:665, Diario Oficial No.:58, Tomo No.:330, Fecha de Última Modificación 29/07/2015
- Reglamento de la ley de la Carrera Docente, Decreto N°: 74, D. Oficial: 145 Tomo: 360, última fecha de actualización 21/08/2003

- Ley de Asistencia del Magisterio Nacional, Decreto Legislativo N°:379, publicado en el D.O. N° 217, Tomo361, del 20 de noviembre del 2003.
- Código de Trabajo, Decreto No.:15 Diario Oficial No.: 142, Tomo No.: 236, Fecha de Última Modificación 16/12/2015.
- Ley de servicios médicos y hospitalarios para el magisterio, Decreto N° 588, D.O N.: 41, Tomo 360, del 07 de julio del 2003.
- Ley del Seguro Social, Decreto No.:1263, Diario Oficial No.:226, Tomo No.:161, Fecha de Última Modificación 22/08/2012.
- Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social, Decreto No. 37, Diario Oficial No. 88, Tomo No. 163 del 12 de mayo del 1954
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto N°.:927, publicado en el D.O. N° 240, Tomo 365, del 23 de diciembre de 2004
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto No.: 868, Diario Oficial No.: 88, Tomo No.: 347, Fecha de Última Modificación 16/04/2015
- Ley de Protección al Consumidor, Decreto No.:776, Diario Oficial No.:166, Tomo No.:368, Fecha de Última Modificación 31/01/2013

**Sitios de Internet:**

- <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/filosofia>
- [http://injecar.webpin.com/651822\\_Estructura-Organizativa.hasdf](http://injecar.webpin.com/651822_Estructura-Organizativa.hasdf)