

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



"DISEÑO DE UNA GUÍA PROCEDIMENTAL PARA FACILITAR LA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN, EN EL PROGRAMA EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (EDUCO), DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE EL SALVADOR"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:

ROSA AMELIA ARGUETA PORTILLO
LÁZARO APARICIO ACEVEDO ARGUETA.

16 DE FEBRERO
DE 1841

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA(O) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

MAYO DE 2004
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA GENERAL : LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS
DE RECINOS

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : LICDA. DILMA YOLANDA VÁSQUEZ
DE DEL CID

COORDINADOR GENERAL : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

MAYO DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: POR ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO, DÁNDOME SABIDURÍA E ILUMINACIÓN Y LOGRAR ASÍ CULMINAR MI CARRERA ACADEMICA.

A MIS PADRES: MANUEL DE JESÚS ARGUETA CASTILLO (Q.E.P.D) ENCARNACIÓN VIUDA DE ARGUETA, POR SU APOYO INCONDICIONAL, MORAL Y ESPIRITUAL Y POR HABERME CONDUCTIDO POR EL BUEN CAMINO, PARA ALCANZAR MI SUPERACION, SIN SU APOYO NO LO HABRIA LOGRADO.

A MIS HIJOS: MANUEL ALEJANDRO Y TATIANA MELANY, POR HABERLES ROBADO PARTE DE SU TIEMPO, Y QUIENES DISFRUTARAN CONMIGO MI TRIUNFO.

A MI ESPOSO: LÁZARO APARICIO ACEVEDO ARGUETA , POR SER MI COMPAÑERO EN LAS AULAS UNIVERSITARIAS DURANTE TODA MI CARRERA Y EN MI HOGAR POR SER EL PADRE DE MIS HIJOS.

ROSA AMELIA ARGUETA PORTILLO.

A DIOS: POR HABERME BRINDADO SABIDURÍA, ILUMINACIÓN, CONSTANCIA PARA PODR ALCANZAR ESTE OBJETIVO.

A MI MADRE: PILAR ACEVEDO VIUDA DE MARTINEZ, POR HABERME DADO LA VIDA Y HABERME BRINDADO SU HUMILDE PERO SINCERO AMOR DURANTE TODO EL TIEMPO.

A ROSA AMELIA Y A MIS HIJOS: A QUIENES DEDICO CON FERVIENTE E INCONDICIONAL AMOR ESTE TRIUNFO.

LAZARO APARICIO ACEVEDO ARGUETA

ÍNDICE.	PÁGINA
Resumen	i
Introducción	v

CAPÍTULO I.

"GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN, DEL PROGRAMA EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (ACE) Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA GUÍA PROCEDIMENTAL".

A. Generalidades de las Asociaciones Comunales para la Educación ACE.

- | | |
|---|---|
| 1. Antecedentes y marco legal de las Asociaciones Comunales para la Educación. | 1 |
| 2. Estructura Organizativa de las Asociaciones Comunales para la educación ACE, del Municipio de Tonacatepeque. | 9 |

B. Soporte Financiero de las ACE. 14

- | | |
|--|----|
| 1. Fondos GOES. | 14 |
| 2. Otros Ingresos. | 21 |
| 3. Administración de Recursos Financieros. | 23 |

C. Marco Teórico de la Guía Procedimental para la Adquisición y Contracción de Bienes y Servicios. 25

- | | |
|---|----|
| 1. Manejo de Fondos. | 25 |
| 2. Aspectos Administrativos. | 26 |
| 3. Contratos. | 27 |
| 4. Adquisiciones. | 32 |
| 5. Procedimientos. | 34 |
| 6. Bienes. | 35 |
| 7. Servicios. | 39 |
| 8. Elementos de una Guía Procedimental para facilitar la Adquisición y Contratación de bienes y servicios | 43 |
| a. Metas. | 43 |
| b. Objetivos. | 43 |
| c. Estrategias. | 44 |
| d. Técnicas. | 46 |
| e. Métodos. | 46 |
| f. Procesos. | 46 |
| g. Programas. | 46 |
| h. Procedimientos. | 47 |
| i. Normas. | 48 |
| j. Políticas. | 48 |

**DIAGNÓSTICO DE LA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE BIENES
Y SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA
EDUCACIÓN (ACE) DEL PROGRAMA EDUCO.**

A. Objetivos de la Investigación.	49
1. General.	49
2. Específicos.	49
B. Importancia de la Investigación.	50
C. Metodología de la Investigación.	50
1. Método de investigación.	50
2. Fuentes de Recolección de información	51
1. Tipos de investigación	52
2. Determinación del universo	53
3. Determinación de la muestra.	53
4. Técnicas e instrumentos para recolectar información	53
5. Presentación y análisis de datos.	54
6. Análisis de la técnica FODA.	86
D. Descripción del diagnóstico.	89
F. Conclusiones	92
G. Recomendaciones.	93

CAPÍTULO III	PÁGINA
A. Objetivos de la Propuesta	97
1. General.	97
2. Específico.	97
B. Contenido de la Propuesta.	97
C. Determinación de los objetivos de la adquisición y contratación de bienes y servicios.	98
D. Elementos de la Guía Procedimental propuesta.	98
1. Jurídicos (legales)	98
2. Administrativos	99
3. Contables	105
E. Guía Procedimental propuesta	106
1. Procedimientos para adquisición de bienes	106
2. Procedimientos para contratación de servicios	109
F. Uso de la Guía Procedimental propuesta	113
1. Beneficios para las ACE	113
2. Beneficio para la Comunidad Educativa	113
3. Facilidades para efectos de liquidación de bonos	114
4. Sistemas de control necesarios	114
a. Presupuesto de ingresos.	114
b. Presupuesto de gastos	116
c. Planes de inversión	117
d. Planes de compras	121
e. Conciliaciones bancarias	124
f. Informe de rendición de cuentas.	125

G. Plan de Implementación.	127
1. Objetivos.	127
2. Políticas	127
3. Recursos	128
a. Técnicos	128
b. Materiales	129
c. Financieros.	130
4. Cronograma	131
A. Descripción de Actividades del Plan	131
B. Programación de Actividades del Plan	132
C. Programa de Jornadas de Capacitación	133
Bibliografía	
Anexos.	

Los objetivos trazados para la investigación que dió origen a esta Guía Procedimental propuesta, se lograron satisfactoriamente, ya que gracias a ello se pudo diseñar esta Guía con lineamientos prácticos y sencillos para facilitar a las ACE, la adquisición y contratación de bienes y servicios.

La metodología utilizada para la realización del trabajo, (encuestas, entrevistas, consultas bibliográficas y observación directa) resultó ser muy efectiva y de mucha utilidad para conocer con suficiente claridad la situación administrativa de las ACE en lo concerniente al manejo de fondos públicos.

Tanto los resultados de la Investigación Bibliográfica, como la Investigación de Campo realizadas, nos han servido para identificar una serie de problemas y dificultades que los Directivos de las ACE enfrentan en el manejo de los fondos públicos que les es encomendado por el MINED.

Entre los problemas más latentes encontrados en el quehacer administrativo y el manejo de los fondos públicos encomendados a las ACE, sobresalen el bajo grado de escolaridad de los Directivos; la complejidad de las normativas sobre manejo de

fondos dadas por el MINED y la deficiente capacitación brindada por el MINED.

Después de analizar e interpretar los resultados de la investigación realizada, se formuló una lista de Conclusiones y Recomendaciones entre las cuales figuran las siguientes:

Conclusiones.

1. Debido al escaso apoyo en aspectos como capacitaciones, orientaciones, seguimiento y evaluaciones de su desempeño, que se les dá a los miembros Directivos de las ACE y al poco aprovechamiento del liderazgo de éstos por parte del MINED, el programa EDUCO se ve amenazado.
2. El pobre desempeño que están mostrando las ACE en el manejo de fondos, se debe a la inadecuada capacitación que les ha brindado el MINED, ya que no ha sabido dotarles de procedimientos acorde con su nivel de escolaridad.
3. La frustración ante el poco apoyo del MINED y la falta de un documento práctico, fácil y entendible, está llevando a varios Directivos a abandonar sus cargos antes de finalizar su período o, a trabajar con desgano en la conducción de la ACE.
4. Aun con la Asistencia Administrativa que reciben las ACE de parte de Consultores particulares, sigue imperante la

necesidad de que se les provea de guías procedimentales adecuadas y fáciles de aplicar en el manejo de los fondos públicos, porque este Consultor no es el responsable de la ejecución de los fondos, sino que solamente de orientarles.

5. El propósito de llevar la descentralización, hasta los niveles mas bajos de la organización de la Administración Escolar Local, no avanza porque la cultura de la Rendición de Cuentas en el manejo de los fondos públicos, no se ha logrado inculcar en los directivos.

Recomendaciones.

1. Es recomendable que el Ministerio de Educación dé más apoyo a las ACE, en lo administrativo financiero, capacitándoles y orientándoles sobre el manejo de fondos, cada vez que entra una nueva Directiva, cuando haya sustitución de miembros sin haber terminado su período o cuando haya cambios y reformas a las normativas.
2. Se recomienda al MINED mejorar las técnicas de capacitación para las ACE y proveerles de procedimientos sencillos y fáciles de entender y de aplicar.
3. Que las modalidades de Administración Escolar Local ACE, cuenten con una Asistencia Administrativa mas

amplia. Que ésta dedique más tiempo a las modalidades ACE, y que se ocupe de administrar la ejecución de los fondos.

4. Reforzar el contenido de las capacitaciones e insistir en la cultura de la Rendición de Cuentas; explicando en forma suficientemente clara, la importancia de la transparencia en el manejo de fondos públicos.
5. Que la ACE mantenga un archivo con documentación exclusivamente relacionada con la Administración del Centro Escolar, de tal manera que no se confunda con la documentación técnica que maneja el personal docente en su trabajo pedagógico.
6. En vista de todas las dificultades que padecen las ACE, que se apoyen en la Guía Procedimental propuesta en el Capítulo III, para mayor facilidad en el manejo de los procesos.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 1990, El Salvador está aplicando en el área rural una política de administración escolar con participación de la comunidad, con el propósito de que sea ella misma la encargada del manejo de los recursos necesarios para la prestación de servicios educativos a sus niños y niñas, tratando de ofrecer más cobertura.

Bajo ese afán nació el Programa de Educación con Participación de la Comunidad EDUCO, hecho especialmente para las comunidades del área rural más alejadas, en las que haya necesidad de servicios educativos.

El 20 de noviembre de 1989, en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se aprobó la Convención de los Derechos de la Niñez, en la que resalta el derecho que tienen los niños y niñas a recibir una buena educación.

En 1990, se realizó, en Jontiem, Tailandia, la CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE EDUCACIÓN PARA TODOS.

En la ONU y en Tailandia, El Salvador se comprometió satisfacer las necesidades de la educación de la población, en especial de los niños y niñas.

En ese mismo año 1990 el Ministerio de Educación (MINED), hizo una investigación de la realidad educativa de las comunidades más pobres de El Salvador.

Esa investigación reveló que en algunas comunidades los padres y madres de familia contrataban y pagaban a alguna persona de la comunidad para que les diera clases a sus hijos e hijas.

Se llegó a la conclusión que la mejor manera de resolver el problema era buscar la participación de los padres, madres de familia y líderes comunales y organizarlos en grupos formales llamados ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE), involucrándolos en la selección, contratación y pago de los maestros, y el manejo de los fondos necesarios para prestar servicios educativos.

Así nació el PROGRAMA DE EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (EDUCO) en El Salvador.

Como parte del marco legal dentro del cual deben operar las ACE, existe un reglamento llamado "REGLAMENTO ESPECIAL DE LAS ACE", creado por medio del Decreto Legislativo No. 45 de fecha 15 de abril de 1998, el cual está vigente hasta la fecha.

Todos los meses, el MINED deposita fondos en la cuenta bancaria de cada ACE para que pague salarios, seguro social, administradoras de pensiones y compra de material didáctico, que en el lenguaje técnico del MINED es conocido como "material gastable" , y para otros gastos, tales como viáticos para transporte de los directivos de la ACE para que éstos realicen trámites relacionados con la administración del personal docente y cumplimiento de obligaciones tributarias; así como también mantenimiento del aula y demás gastos que redunden en el beneficio del proceso enseñanza aprendizaje.

Además de los fondos recibidos, para salarios, prestaciones laborales, material gastable y Otros Gastos, también reciben cantidades específicas de fondos bajo el nombre de BONOS destinadas a gastarse en adquisición y contratación de bienes y servicios diversos, necesarios para el funcionamiento del Centro Escolar.

En vista de que esta forma de ADMINISTRACIÓN ESCOLAR LOCAL, desde muy temprano comenzó a enfrentar problemas en el manejo de los fondos, este trabajo propone una Guía Procedimental para facilitar a las ACE el manejo de fondos en la adquisición y contratación de bienes y servicios, con apego a lo estipulado por las normativas que regulan el manejo de fondos públicos.

El primero de los tres capítulos de este trabajo, contiene información general sobre el origen del programa EDUCO, la mecánica utilizada para conformar una ACE, el marco legal que la rige, el soporte financiero que recibe del MINED para su funcionamiento, y, una descripción de los tipos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios que rutinariamente realizan. También se presenta en este capítulo, un marco teórico conceptual conteniendo un glosario de términos de carácter técnico generalmente utilizados en el quehacer administrativo de las ACE.

En el capítulo Dos, se hace una descripción de la metodología utilizada para la investigación cuyos resultados han servido como base para formular la Guía Procedimental propuesta, incluyendo en esa metodología la elaboración de un diagnóstico aplicando la técnica FODA. Además, en este capítulo aparece una serie de conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación.

En el capítulo Tres aparecen los Procedimientos propuestos para adquisición y contratación de bienes y servicios, acompañados de la descripción de objetivos que se persiguen con la Guía Procedimental. Asimismo, se incluyen los elementos administrativos, jurídicos y contables que le sirven como soporte.

También se presentan en este capítulo un Plan para la implementación de la Guía, conteniendo objetivos, políticas, recursos y un cronograma.

CAPÍTULO I

"GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE), DEL PROGRAMA EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA GUIA PROCEDIMENTAL".

A.- GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE).

1. ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN ACE.

a. ANTECEDENTES.

El 20 de noviembre de 1989, en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se aprobó la Convención de los Derechos de la Niñez, en la que resalta el derecho que tienen los niños y niñas a recibir una buena educación.¹

En 1990, se realizó, en Jontiem, Tailandia, la CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE EDUCACIÓN PARA TODOS.

En la ONU y en Tailandia, El Salvador se comprometió a satisfacer las necesidades de la educación de la población, en especial de los niños y niñas.

En ese mismo año (1990), nuestro país necesitaba ampliar la educación básica; porque más de medio millón de niños y niñas

¹ Tomado del documento: "Testimonios de Una Experiencia en Marcha", MINED, 1992.

del área rural, no asistían a la escuela. El Ministerio de Educación, (MINED), comenzó por hacer una investigación de la realidad educativa de las comunidades más pobres de El Salvador. Esa investigación determinó que en algunas comunidades los padres y madres de familia contrataban y pagaban a una persona de la comunidad para que les diera clases a sus hijos e hijas.

Estos resultados sirvieron para crear una política de ofrecer mas educación para todos.

La mejor manera de enfrentar y resolver el problema era buscar la participación de los padres, madres de familia y líderes, y organizarlos en grupos formales llamados ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE), involucrándolos en la selección, contratación y pago de los maestros, y el manejo del dinero necesario para dar el servicio educativo.

Así nació el PROGRAMA DE EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (EDUCO) en El Salvador.

EDUCO se ha hecho especialmente para las comunidades del área rural mas alejadas, en las que haya gran necesidad de los servicios educativos.²

² Ídem.

El programa comienza con una promoción para buscar la participación comunal. El MINED promueve a EDUCO y, si la comunidad está de acuerdo en participar, se convoca a una ASAMBLEA GENERAL en la que se eligen democráticamente los directivos de la ACE.

Al finalizar la elección se redacta un acta de ELECCIÓN DE JUNTA DIRECTIVA, después el MINED otorga personería jurídica a la ACE y, se firma un CONVENIO, entre la Junta Directiva que representa a la ACE y el MINED.

Para completar el marco legal dentro del cual deben operar las ACE, fue creado un reglamento llamado " REGLAMENTO ESPECIAL DE LAS ACE", decretado el 17 de junio de 1991, sustituido por otro Reglamento dado por el Presidente de la República, el 6 de febrero de 1995 en el Decreto # 7, por considerar que el primer Reglamento ya no estaba de acuerdo con la realidad de las comunidades ni del Programa EDUCO. Pero, guiados siempre por el afán de mejorar el contenido de este Reglamento, fue emitido un nuevo Reglamento Especial de las ACE, por medio del Decreto Legislativo No. 45 de fecha 15 de abril de 1998, el cual está vigente hasta la fecha.

Estando ya legalizada la ACE, puede recibir la asignación presupuestaria correspondiente para que el Programa funcione

en la comunidad. Luego, los miembros directivos de la ACE son capacitados en Administración, Promoción, Escuela de Padres y Madres, y en el manejo de fondos que el Estado a través del MINED les asignará y depositará.

Con los fondos recibidos, la ACE compra todo el material necesario para los maestros (as), y para que los niños y niñas reciban bien sus clases.

Todos los meses, el MINED deposita fondos en la cuenta bancaria de la ACE para que pague salarios, seguro social, administradoras de pensiones y compre material gastable (material didáctico y educativo); y para otros gastos, tales como viáticos para transporte de los directivos de la ACE para que éstos realicen los trámites necesarios para manejo del personal docente y los pagos de los impuestos; así como también mantenimiento del aula y otros gastos que redunden en el beneficio del proceso enseñanza aprendizaje.

También reciben cantidades específicas de fondos bajo el nombre de BONOS destinadas a gastarse en determinados rubros. Entre los BONOS asignados a las ACE, cabe mencionar los siguientes:

- Bono de la Calidad Educativa.
- Bono de Alimentación Escolar.
- Bono para el Desarrollo Profesional Docente
- Bono de Asesoría Administrativa.

Esta forma de manejar los servicios educativos, llamada ADMINISTRACIÓN ESCOLAR LOCAL, desde muy temprano comenzó a enfrentar problemas en el manejo de los fondos que les transfiere el MINED, a pesar que los miembros de las Directivas de las ACE, recibían seminarios de capacitación sobre Administración de Fondos.

Las causas que mayor incidencia han tenido en el surgimiento del problema, son los siguientes:

- Los seminarios de capacitación eran impartidos durante tres o cinco días, por funcionarios representantes del MINED que no siempre eran lo suficientemente idóneos para dar a conocer de manera efectiva el contenido y la aplicación de las normativas que ya el MINED tiene para tales efectos.
- Bajo nivel de escolaridad de los miembros de las Juntas Directivas de la ACE.
- Material de apoyo escrito en lenguaje de difícil comprensión para los directivos de las ACE, tales como leyes, instructivos, procesos, sistemas, procedimientos, normas técnicas, etc.
- Grupos muy numerosos en donde era muy difícil la participación individual para despejar dudas sobre problemas específicos.

- Reducción drástica de capacitación para nuevos miembros de Juntas Directivas de las ACE, al grado de casi desaparecer.
- La creación de una nueva figura de apoyo para las Juntas Directivas de las ACE, llamado técnico de enlace que sustituiría a los capacitadores, no resolvió el problema, porque tiene muchos Centros Escolares para atenderlos simultáneamente, en materia administrativa-financiero.
- El escaso conocimiento sobre leyes, normativas, y demás disposiciones que rigen la adquisición de bienes y servicios, les impide a los directivos de las ACE utilizar procedimientos adecuados para tales efectos.

b. MARCO LEGAL.

El Programa EDUCO ha requerido el desarrollo de un marco legal. Para poder normar, crear y organizar las actividades, el MINED se ampara en una normativa legal, la cual se fundamenta en el Reglamento Especial de las ACE; los documentos que legitiman la entidad son: el "Reglamento Especial", el "Acta de Constitución, Elección o Enmienda", el "Acuerdo Ministerial" el Convenio de Transferencia de Fondos" y el "Contrato ACE-Educador, este conjunto de instrumentos legales está sustentado en la Ley General de Educación.

El Reglamento Especial de las ACE es un documento que tiene por objeto regular la creación, organización y funcionamiento de las ACE; este debe ser dado a conocer antes de la formación de las Juntas Directivas a fin de que éstas sean conscientes de sus deberes y derechos. Con el Acta de Constitución, el MINED reconoce a la Junta Directiva de la ACE como garante de la Administración; el "Acta de Elección" se utiliza para la renovación de las directivas cada dos años y debe estar firmada por todos los miembros de la Asamblea General; y el "Acta de Enmienda" se utiliza para cambios extraordinarios en la Junta Directiva, antes de los dos años estipulados. El "Convenio MINED-ACE", garantiza las responsabilidades de ambas entidades; el "Acuerdo Ministerial", es un documento que otorga personalidad jurídica a las ACE para administrar fondos sin fines de lucro; y el "Contrato ACE-Educador" rige las responsabilidades y el tiempo de las mismas entre ambos firmantes.³

De acuerdo con el documento : "Orientaciones para El Trabajo de las ACE", para que el funcionamiento de las Asociaciones Comunales para la Educación ACE, pueda ser considerado legal, en los ámbitos administrativos,

³ Tomado del documento "Orientaciones para el Trabajo de las ACE", MINED.1992

financieros-contable y tributarios, éstas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1) ÁMBITO ADMINISTRATIVO:

- Poseer el Reglamento Especial de la ACE.
- Acta de constitución y elección de la Primera Junta Directiva.
- Acuerdo Ministerial
- Acta de la elección de la Directiva de la ACE
- Acta de enmienda
- Convenios de transferencia de fondos firmados con el MINED.
- Personería jurídica.
- Afiliación al ISSS
- Estar afiliada a las AFP.
- Constancia del nombre correcto de la Comunidad emitida por la Alcaldía Municipal.
- Que no haya filiación ni parentesco entre los miembros de la Directiva de la ACE.
- Administración de recursos humanos acorde con las leyes laborales establecidas tanto para el sector público, como para el sector privado.

2) ÁMBITO FINANCIERO CONTABLE.

- Manejo de sus registros contables acorde con los principios de la contabilidad gubernamental salvadoreña.

3) ÁMBITO TRIBUTARIO.

- Poseer NIT, como agente de retención.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE) DEL MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE.

Es importante destacar que EDUCO posee una organización que se ha ido solidificando y ampliando por medio de capacitaciones, promociones, auditorias, supervisión y seguimiento, y cuenta con la apoyo del MINED para el diseño de adecuaciones curriculares y de materiales de apoyo.

La estructura organizativa de cada una de las ACE objeto de esta investigación es igual para todas las demás, y está dada por ley a través del Reglamento Especial que las rige, (Decreto Legislativo # 45 de fecha 15 de abril de 1998).

En dicho Reglamento se consigna que en Asamblea General de padres y madres de familia, y otros miembros de la comunidad, se elegirá una Junta Directiva, la cual representará a la Comunidad Educativa.

Los Órganos de Administración de una ACE, son la ASAMBLEA GENERAL y la JUNTA DIRECTIVA.



La ASAMBLEA GENERAL, es la máxima autoridad de la ACE y está formada por todos los padres y madres de familia y otros miembros de la comunidad que desean participar. Sus funciones son las siguientes:

- Ver que se cumplan los objetivos de la ACE
- Cumplir y hacer que todos cumplan el Reglamento Especial de la ACE, el Convenio y las demás orientaciones que dé el MINED.
- Elegir la Junta Directiva de la ACE.
- Reunirse cada seis meses ordinariamente; y en forma extraordinaria, cuando el Presidente, la mayoría de directivos o por lo menos diez miembros de la comunidad lo soliciten.
- Destituir a uno o más directivos si no cumplen con sus responsabilidades o funciones.

La JUNTA DIRECTIVA, está conformada por cinco miembros (Presidente, Vicepresidente, Tesorero, secretario y un vocal) es la encargada de dirigir y administrar a la ACE. Cada miembro tiene asignadas funciones específicas en cuanto a representación, planeación, ejecución y control sobre las diversas actividades que le competen como Junta Directiva.

Las funciones principales de la Junta Directiva son las siguientes:

- Cumplir con el Reglamento Especial de las ACE.
- Contratar a los maestros y otro tipo de personal que sea necesario; y darles el mobiliario, equipo y materiales que necesiten.
- Verificar que las secciones de Educación Parvularia y/o Educación Básica estén funcionando.
- Reunirse ordinariamente por lo menos una vez al mes o cuantas veces sea necesario y, reunirse extraordinariamente cuando el Presidente o 3 directivos convoquen.
- Presentar informes a la Asamblea General o al MINED cuando se lo soliciten.
- Participar en las reuniones de Escuela de Padres y Madres.
- Registrar para efectos de control, el tiempo de trabajo del personal contratado.

Las Funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva son:

PRESIDENTE.

- Representar legalmente a la ACE ante cualquier institución pública o privada.
- Dirigir las reuniones de Asamblea General y de Junta Directiva.

- Autorizar, con su firma, los pagos que tenga que hacer el Tesorero.
- Firmar con el Secretario las actas y cualquier otro documento de las ACE.
- Convocar a las reuniones de Asamblea General y Junta Directiva cuando le corresponda.
- Garantizar que se cumplan los acuerdos tomados en las reuniones.
- Coordinar el funcionamiento de la ACE.
- Dar un informe anual a la Asamblea General.
- Otras funciones que le asigne la Asamblea General.

VICEPRESIDENTE.

- Colaborar con el Presidente.
- Sustituir al presidente en ausencia de éste.
- Cualquier otra función que le asigne la Asamblea General.

SECRETARIO.

- Redactar las actas de las reuniones de Asamblea General y de Junta Directiva en el Libro de Actas.
- Leer en cada reunión, la correspondencia y el acta de la reunión anterior ya aprobada.

- Recibir y mandar la correspondencia de la ACE y dar a conocer a los asistentes los acuerdos tomados por la Directiva.
- Ser el Secretario de las reuniones de Asamblea General.
- Firmar, junto con el Presidente, la correspondencia de la ACE.
- Archivar ordenadamente los documentos de la ACE.
- Otras funciones o responsabilidades que le asigne la Asamblea General.

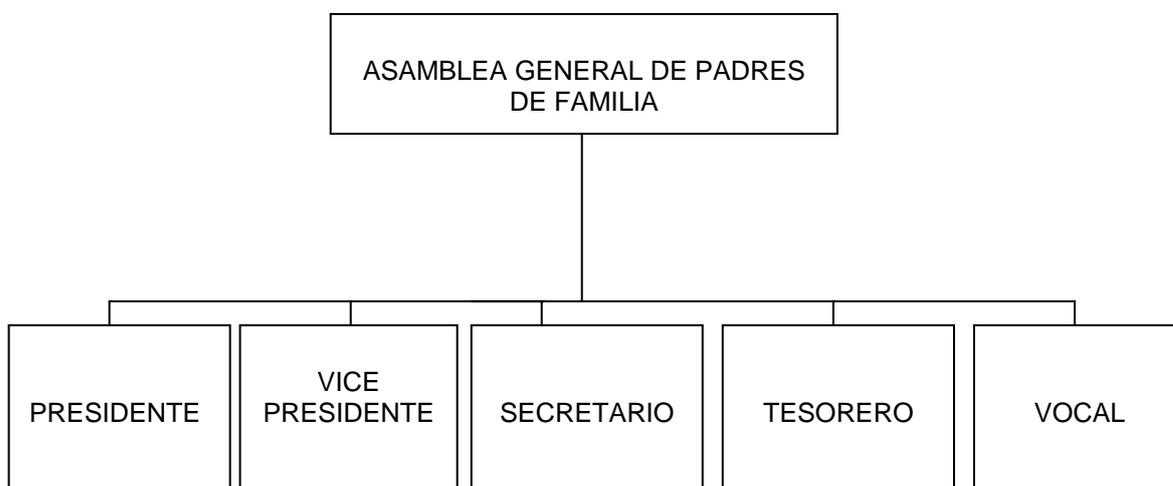
TESORERO.

- Custodiar el dinero y documentos de valor que tenga la ACE.
- Hacer los pagos que haya autorizado el Presidente.
- Informar sobre ingresos y gastos realizados a la Junta Directiva, al MINED, e instituciones fiscalizadoras de fondos, cuando sea requerido.
- Llevar registros correctos de los ingresos y gastos de la ACE.
- Responsabilizarse por los fondos de la ACE.
- Organizar y manejar un archivo de documentos financieros-contables de la ACE.

VOCAL:

- Ayudar a los otros miembros de la Junta Directiva en sus actividades.
- Sustituir a otros miembros de la Directiva cuando sea necesario y conveniente.
- Colaborar con el maestro en la organización de la Escuela de Padres y Madres.
- Otras actividades que la Junta Directiva le asigne.⁴

ORGANIGRAMA DE UNA ACE.



Fuente: elaborado por el grupo.

B. SOPORTE FINANCIERO DE LAS ACE.

Para su sostenimiento económico, las ACE cuentan con una asignación de fondos proporcionada por el Gobierno de El

⁴ Decreto Legislativo #45 de fecha 15 de abril de 1998.

Salvador a través del MINED. En el lenguaje técnico financiero del MINED, este soporte financiero está conformado por Fondos GOES y "Otros Ingresos".

1. FONDOS GOES (GOBIERNO DE EL SALVADOR).

Los Fondos GOES, conocidos también como "Fondos Públicos", "son los ingresos provenientes de la aplicación de las leyes, reglamentos y disposiciones relativas a impuestos, tasas, derechos, compensaciones y otras contribuciones, así como los que resulten de operaciones comerciales, donativos o de cualquier otro título, y que pertenezcan al Gobierno Central o a las instituciones o empresas estatales de carácter autónomo".⁵

El primer paso en el proceso de asignación de fondos, es la firma de un Convenio entre la ACE y el MINED, a través de la Dirección Departamental de Educación respectiva. En ese convenio, aparecen especificados los fundamentos legales en que se ha apoyado el MINED para su elaboración; el objeto y los objetivos del mismo; las responsabilidades del Ministerio de Educación y de la ACE; el monto del convenio y cláusulas de lo no previsto.

En el lenguaje técnico del MINED los fondos que proporcionan a las ACE, se clasifican en dos tipos:

⁵ "Glosario de Términos Técnicos", anexo a la "Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado" y su Reglamento, D.L. No. 516, Noviembre de 1995.

- a. Transferencia mensual
- b. Bonos.

a. Transferencia Mensual de Fondos.

En el "Glosario de Términos Técnicos", anexo a la "Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado" y su Reglamento, se define como "transferencia de fondos", los "traslados de recursos financieros que la Dirección General de Tesorería emite a las Unidades Financieras Instituciones, (UFI) por medio del Banco Central de Reserva de El Salvador".

Mensualmente el MINED transfiere dinero a la ACE, para pagar salarios y prestaciones laborales del personal docente, compra de material didáctico, en su lenguaje técnico es conocido como "material gastable", compra de chequeras, pago de viáticos para trámites de los miembros de la Junta Directiva, cuando tengan que salir en misiones oficiales.

Hasta finales del año 1998, las transferencias mensuales de fondos eran realizadas a través de tres pagadurías habilitadas en San Salvador, San Miguel y Santa Ana. A partir de 1999, este proceso se descentralizó, instalando una pagaduría auxiliar en cada cabecera departamental.

b. Bonos.

En el lenguaje técnico del MINED, se conocen con el nombre de "bonos", a las cantidades de dinero que le deposita a las ACE para satisfacer necesidades específicas en el Centro Educativo.

Para hacer uso del dinero de los diversos bonos, la ACE debe guiarse o apoyarse en instructivos especiales proporcionados por el MINED, en los cuales aparece la lista de gastos elegibles y la finalidad de cada bono.

Cada una de las ACE objeto de esta investigación tiene como parte de su soporte económico los siguientes bonos:

➤ **BONO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.**

Estos fondos se transfieren con el objetivo de contribuir a satisfacer las necesidades prioritarias de material educativo, gastos de operación y capacitación local de los Centros Educativos del país, en los niveles de Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media, para mejorar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen a los niños y jóvenes a nivel nacional.

➤ **BONO PARA ALIMENTACIÓN ESCOLAR.**

La finalidad de este bono, es dotar de una ración alimentaria diaria que contenga los requisitos básicos para los niños y niñas de Centros Educativos del área rural y urbana marginal del país, para apoyar las actividades tendientes a elevar los índices de asistencia a los centros educativos, disminuir la repetición y deserción escolar y aumentar los niveles de rendimiento académico.

Los fondos de este bono, deberán ser utilizados exclusivamente en la adquisición de alimentos nutritivos (naturales o procesados) necesarios para preparar la ración alimentaria diaria de los niños y niñas de Educación Parvularia y del Primero y Segundo Ciclo de educación Básica.

No podrán adquirir con estos fondos, alimentos 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).

➤ **BONO PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL
DOCENTE.**

Este bono está destinado a servir como soporte económico para financiar seminarios de capacitación que ayuden a los docentes

para desarrollarse profesionalmente, manteniendo así un proceso de formación y actualización permanente de conocimientos.

Las áreas en las cuales se podrán invertir dichos fondos son:

- Contratación de Servicios Profesionales Externos, acreditados por los Centros de Desarrollo Profesional Docente según el perfil requerido para la prestación de servicios educativos.
- Bibliografía Especializada, de acuerdo a los niveles de atención del Centro Educativo (Parvularia y/o Básica), los títulos y contenido de los libros deben ser coherentes con las necesidades de formación identificadas en el Plan de Desarrollo Profesional Docente, previamente elaborado y aprobado por el Asesor Pedagógico.
- Material Didáctico, a ser utilizado exclusivamente, durante las jornadas de formación y que se constituyan como recursos básicos para el aprendizaje.
- Gastos de Operación, que sean indispensables para el logro de los objetivos del Plan.

Todo ello relacionado con las actividades de formación y actualización permanente de docentes.

➤ **BONO PARA ASESORÍA ADMINISTRATIVA.**

La transferencia de este bono, tiene como propósito fortalecer la capacidad administrativa de los miembros de las diferentes modalidades de Administración Escolar Local, a fin de mejorar la gestión que realizan y los servicios educativos que prestan; con el objetivo de ser soporte estratégico para el cumplimiento de los objetivos académicos del Centro Educativo y administrar eficientemente los recursos del Centro Escolar.

Para ello será necesario que los centros educativos cuenten con una asesoría sistemática, oportuna y adecuada que les permita desarrollo en el campo administrativo; la asesoría estará orientada a los aspectos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros; de planificación y organización.

Para la ejecución de este bono, las ACE podrán contratar empresa o profesionales independientes, que estén debidamente acreditados por el MINED para brindar servicios de Asesoría Administrativa, y de preferencia que estén inscritos en la Corte de Cuentas de la República.

La contratación de la Asistencia Administrativa la hará directamente la ACE.

2. OTROS INGRESOS.

El MINED define como Otros Ingresos a todos aquellos aportes voluntarios o cuotas de escolaridad de los padres y madres de familia y otras fuentes de ingresos generados por la venta de: libretas de notas, carné, monograma, certificados, pines, mantenimiento institucional, títulos o diplomas de graduación y los generados por otras actividades extracurriculares no obligatorias que se realizan con los alumnos y en general con la comunidad educativa, tales como: tiendas escolares, cafetines, rifas, excursiones, fotocopias, telas, uniformes deportivos, fiestas bailables y coronaciones; películas, graduaciones, donaciones y otros; todo ello con el objeto de apoyar económicamente la educación, destinando estos recursos al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Según el documento: "Normativa para la Determinación de Contribuciones de Apoyo Económico Voluntario y/o Cuotas de Escolaridad Aportadas por los Padres y Madres de Familia e Implementación de Mecanismos de Control Interno para los Otros Ingresos y Gastos , Administrados por los Consejos Directivos Escolares (CDE), las Asociaciones Comunales para la

Educación(ACES) y los Consejos Educativos Católicos Escolares(CECE)", en la página # 3, emitido por el MINED en Octubre de 2000; las normas y procedimientos sobre la administración de los Otros Ingresos y Gastos en mención, están regulados en base a la Ley General de Educación , Ley de la Carrera Docente y su Reglamento, las Normas Técnicas de Control Interno y demás regulaciones aplicables a los Centros Educativos, llamados "Paso a Paso".

En el documento citado, refiere una serie de requisitos legales y procedimientos administrativos para el manejo y control de los otros ingresos, y en su pagina 19, se refiere específicamente a las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), en forma textual: " Las Asociaciones Comunales para la Educación, deberán cumplir todo lo establecido en su reglamento Especial y todo lo enunciado anteriormente a excepción del presupuesto anual detallado por mes, el cual deberán sustituir elaborando un listado de necesidades del Centro Escolar que ejecutarán en el siguiente año lectivo, estableciendo para cada una un valor aproximado de inversión o gasto".

Comúnmente las ACE no explotan toda esta gama de fuentes generadoras de ingresos, sin embargo les queda abierta la posibilidad de hacer uso de ellas, según sea el tamaño de la población que atiende, pues hay casos en las que una ACE ha

llegado a convertirse en Complejo Educativo, en donde la comunidad educativa es un verdadero ejemplo de grupo proactivo.

3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

La administración de recursos financieros necesarios para que la ACE pueda funcionar, está a cargo de la Junta Directiva, para pago de docente, personal administrativo, viáticos para los miembros de la directiva cuando salen en misión oficial y para satisfacer cualquiera otra necesidad del Centro Escolar.

a. DESEMBOLSOS DE FONDOS DEL MINED.

El MINED transfiere los fondos a partir de un Convenio celebrado con la ACE en donde se estipulan las cláusulas que generan responsabilidades en ambas partes.

Por lo tanto, a partir de dicho contrato se estipula que el MINED hará los desembolsos o asignaciones necesarias para el funcionamiento de las ACE.

En las cláusulas Segunda y Tercera del Convenio celebrado entre el MINED y la ACE dice que: "El MINED, asignará fondos a las ACE para la contratación del personal docente y administrativo que fuese necesario, los cuales no podrán ser cónyuges ni parientes entre sí, ni de los miembros de la Junta Directiva, dentro del cuarto grado de consanguinidad y

segundo de afinidad; así como también asignará los fondos que sean necesarios para la cancelación de los demás servicios personales...”

b. TIPOS DE GASTOS.

Tal y como el Convenio lo estipula, las ACE pueden gastar en los siguientes rubros:

- Contratación de personal docente
- Contratación de personal administrativo
- Pago de otros servicios educativos
- Pago de aguinaldos en un porcentaje del 50% de un salario base del educador.
- Indemnización anual
- Aporte patronal al ISSS
- Aporte patronal a las administradoras de pensiones.
- Seguro de vida (caja mutual de los maestros)
- Nombramientos de maestros interinos
- Otorgamientos de becas en caso que aplique.
- Asignación de fondos para “gastos de operación”, tales como: “material gastable”, capacitación, movilización, transporte, servicios básicos, entrega de bonos asignados y otros gastos.
- Además, el MINED asignará los fondos complementarios a la ACE para el pago de indemnizaciones y complementación de salarios, por motivos de despido, nombramientos de

interinos en caso de licencias concedidas y pago de salarios a personal docente becado por convenio celebrado con otras instituciones.

➤Ejecución de los bonos que le transfiere el MINED a la ACE para brindar en óptimas condiciones los servicios educativos en la comunidad, según las normativas para el manejo de los mismos.

C. MARCO TEÓRICO DE LA GUIA PROCEDIMENTAL PARA LA CONTRATACIÓN Y ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

1. MANEJO DE FONDOS.

a. Desembolsos para pagar servicios personales.

Son los fondos que la ACE emplea para pagar al personal que contrata y poder brindar los servicios educativos.

b. Desembolsos para pago de gastos de Operación:

1) Material Gastable.

Dentro del lenguaje Técnico del Programa EDUCO del MINED, se conoce como "Material Gastable" a todo aquel material didáctico que el maestro emplea para dar las clases a diario, o sea que servirá exclusivamente para el maestro y el alumno en el aula, y que tendrá una corta duración. En síntesis, es el material perecedero.

2) Otros Gastos.

Se le llama "Otros Gastos", a los desembolsos efectuados para sufragar gastos relacionados con los rubros siguientes:

- Transporte para miembros de la Directiva cuando tienen que salir en misión oficial,
- Servicios básicos (energía eléctrica, agua, teléfono)
- Servicios de encomienda, para traslado de documentación.
- Compra de chequera.
- Pago de fotocopias de documentos del Centro Escolar.
- Mantenimiento del aula.

c. Gastos Elegibles para los diversos bonos.

Se le llama "Gastos Elegibles" a los gastos previamente autorizados por el Programa EDUCO, en los cuales se podrá utilizar el dinero transferido en concepto de bonos. Las normativas para la Ejecución de los bonos, contienen los listados de productos y/o servicios que constituyen los gastos elegibles para cada uno de los mismos.

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

a. Adquisición de Bienes.

Tanto los bonos que el MINED transfiere a las ACE, para la adquisición de bienes, como los aportes de la comunidad están debidamente reglamentados dentro del programa EDUCO.

b. Contratación de Servicios.

Las normativas del MINED estipulan que en la ejecución de algunos bonos, la ACE podrá contratar servicios para lograr los objetivos que conllevan los programas educativos.

c. Contratación de personal.

También la ACE puede y debe contratar personal, ya sea docente y/o administrativo, para brindar en óptimas condiciones y con calidad los servicios educativos en la comunidad.

d. Custodia de Documentos.

Otra responsabilidad de la ACE es custodiar los documentos; esta actividad corresponde a los miembros de la Junta Directiva.

e. Organización y manejo de documentos.

Al secretario y al tesorero les corresponde la actividad de la organización y el manejo de los archivos de la ACE. Al primero le corresponde organizar y manejar la correspondencia de la ACE y al segundo, toda la documentación de respaldo financiero de los gastos que la ésta realiza.

3. CONTRATOS.

Contrato: " Es el acuerdo de dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico; y el contrato constituye una

especie particular de convención cuyo carácter propio consiste en ser productor de obligaciones".⁶

a. Clasificación de los Contratos:

Para efectos de una mayor ilustración respecto a contratos, a continuación se presenta algunos de los diversos tipos de contratos existentes, tomados del Diccionario Jurídico Elemental, de Guillermo Cabanellas de La Torre.

- **CONTRATO UNILATERAL:** son aquellos en que una sola de las partes se obliga hacia la otra, sin que ésta le quede obligada.
- **CONTRATO BILATERAL:** Cuando las partes se obligan recíprocamente la una hacia la otra.
- **CONTRATO DE ARRENDAMIENTO:** "Todo contrato en que una de las partes se obliga a conceder el uso o goce de una extensión de tierra, fuera del radio de las ciudades o pueblos, con destino a cualquier clase de explotación de índole agrícola, ganadera o mixta en todas sus aplicaciones, y la otra, a pagar por ese uso o goce un precio en dinero o en especie, o de entregar un tanto por ciento del rendimiento, quedará sujeto a las prescripciones de la ley".⁷
- **CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE OBRAS O SERVICIOS.** Aquel en el cual una de las partes se compromete a hacer una

⁶ Diccionario Jurídico Elemental, de Guillermo Cabanellas de La Torre.

⁷ Ídem.

obra a prestar un servicio mediante el precio que otra ha de abonarle.

- **CONTRATO DE COMODATO:** "habrá comodato o préstamo de uso, cuando una de las partes entregue a la otra alguna cosa no fungible, mueble o raíz, con facultad de usarla".
- **CONTRATO DE COMPRAVENTA O DE COMPRA Y VENTA:** "Habrá compra y venta cuando una de las partes se obligue a transferir a la otra la propiedad de una cosa, y esta se obligue a recibirla y a pagar por ella un precio cierto en dinero".
- **CONTRATO DE CUENTA CORRIENTE BANCARIA:** el celebrado entre una persona o entidad y una institución bancaria, que permite a la primera de las partes mencionadas emitir ordenes de pago, llamadas cheques, para que sean abonadas por la segunda, la cual las debita en la cuenta de aquella.
- **CONTRATO DE CUENTA CORRIENTE MERCANTIL:** la cuenta corriente es un contrato bilateral y conmutativo, por el cual una de las partes remite a la otra, o recibe de ella en propiedad cantidades de dinero u otros valores, sin aplicación a empleo determinado, ni obligación de tener a la orden una cantidad o valor equivalente; pero a cargo de acreditar al remitente por su remesa, liquidarlas en las épocas convenidas, compensarlas de

una sola vez hasta la concurrencia del débito y crédito y pagar el saldo”⁸.

- **CONTRATO DE DEPÓSITO:** se verifica cuando una de las partes se obliga a guardar gratuitamente una cosa mueble o inmueble que la otra le confía, y a restituir la misma e idéntica cosa.”
- **CONTRATO DE DONACIÓN:** El Código Civil francés lo define como “un acto por el cual el donante se despoja actual e irrevocablemente de la cosa donada, a favor del donatario que la acepta”.
- **CONTRATO DE EMPLEO PRIVADO:** En la Ley Italiana de empleo privado se definía este contrato como “aquel en virtud del cual una sociedad o un particular, que dirigen una empresa, toman a su servicio, habitualmente por tiempo indeterminado, la actividad profesional del otro contratante, a fin de que colabore en un empleo superior o subalterno de funciones no puramente manuales”.
- **CONTRATO DE LOCACIÓN DE OBRA:** es aquel en virtud del cual una persona se obliga, mediante retribución, a realizar una obra.
- **CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS:** Guillermo Cabanellas de Torres, en su Diccionario Jurídico Elemental, en la Edición actualizada, corregida y aumentada por su hijo Guillermo Cabanellas de las Cuevas dice: “que el arrendamiento de obras es un contrato por el cual una

⁸ Ídem

persona se obliga, frente a otra, a ejecutar un trabajo o una empresa determinada; el arrendamiento o locación de servicios es un contrato por el cual una persona pone su actividad y sus talentos profesionales al servicio de otra persona por un tiempo determinado o indeterminado"

- **CONTRATO DE MANDATO:** "Como contrato, tiene lugar cuando una parte da a otra el poder, un acto de jurídico, o una serie de actos de esta naturaleza".
- **CONTRATO DE MUTUO:** habrá mutuo o empréstito de consumo cuando una parte entregue a la otra una cantidad de cosas que esta última está autorizada a consumir, devolviéndole en el tiempo convenido igual cantidad de cosas de la misma especie y calidad.
- **CONTRATO PÚBLICO:** el regido por normas de orden público. El que corresponde al ámbito de derecho público. Sinónimo de contrato solemne. Aquel que consta por escritura pública. El que lejos, de mantenerse en secreto, ha sido manifestado por las partes, aun sin recurrir a los órganos oficiales de publicidad.⁹

b. Importancia de los Contratos.

La importancia de los contratos radica en que constituyen un documentos legal para las operaciones formales de la ACE, por medio de los cuales ésta puede ejercer la ejecución legal si hay incumplimiento de los prestadores de

⁹ Diccionario Jurídico Elemental, de Guillermo Cabanellas de La Torre.

los servicios adquiridos, acudiendo a las instancias jurídicas correspondientes.

c. Característica de los Contratos.

Las características principales de los contratos son:

- Consensuales
- Bilaterales o unilaterales
- Onerosos o gratuitos
- Solemnes
- Escritos

d. Clases de Contratos que se utilizan comúnmente en las ACE.

- CONTRATO DE ARRENDAMIENTO
- CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE OBRAS O SERVICIOS.
- CONTRATO DE COMODATO
- CONTRATO DE COMPRAVENTA O DE COMPRA Y VENTA
- CONTRATO DE CUENTA CORRIENTE BANCARIA
- CONTRATO DE CUENTA CORRIENTE MERCANTIL
- CONTRATO DE DONACIÓN
- CONTRATO DE EMPLEO PRIVADO
- CONTRATO DE LOCACIÓN DE OBRA
- CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS.

4. ADQUISICIONES.

a. Clasificación de las Adquisiciones.

Éstas clasifican en:

- Adquisición de bienes
- Adquisición de servicios.

b. Importancia de las Adquisiciones.

En la Administración Pública, éstas se vuelven importantes en la actualidad, debido a que así se cumple el modelo económico básico, de hacer funcionales a las instituciones del Estado, en la consecución de los servicios a la comunidad.

c. Características de las Adquisiciones

Las adquisiciones de la Administración Pública poseen características tales como:

- Deben atender a un fin social.
- Son solemnes.
- La erogación de los fondos ya están predeterminadas con anticipación (presupuestadas).

d. Requisitos de las adquisiciones.

- Deben ser oportunas
- Los procesos de realización de las adquisiciones deben ser transparentes y predeterminados leyes y normativas.
- Pueden ser proporcionadas por el sector privado o por el mismo sector público.

5. PROCEDIMIENTOS.

a. Concepto de Procedimiento:

En general es "acción de proceder". Sistema o método de ejecución, actuación o fabricación¹⁰. Pero, en el ámbito de la Administración, según el autor Stephen P. Robbins " un procedimiento es una serie de pasos secuenciales e interrelacionados que un administrador puede usar para responder a un problema estructurado". La única dificultad real está en identificar problemas. Una vez que el problema está claro, también lo está el Procedimiento.

b. Clasificación de los Procedimientos.

Los procedimientos se clasifican de acuerdo al grado de necesidad de la empresa o institución que los utiliza.

En las ACE, se utilizan:

- Procedimientos para compras.
- Procedimientos para contratación de servicios.
- Procedimientos para contratación de personal docente.
- Procedimientos para control de ingresos y gastos.
- Procedimientos para control de inventarios.
- Y otros.¹¹

c. Características de los procedimientos.

Los procedimientos pueden ser:

- Diseñados en forma gráfica.
- Diseñados en forma escrita.

¹⁰ Diccionario Jurídico Elemental, de Guillermo Cabanellas de La Torre.

¹¹ Documentos "Paso a Paso" del 1 al 6 del MINED.

d. Utilidad de los procedimientos

Los procedimientos son muy útiles para darle una secuencia lógica y ordenada a los pasos que se deberán seguir en la ejecución de una o varias acciones.

e. Aplicación de los procedimientos.

Los procedimientos son aplicables en cualquier campo, ya sea técnico o científico. En el caso de las ACE, tienen aplicación en el campo financiero contable.

6. BIENES.**a. Concepto de Bien.**

Guillermo Cabanellas de Torres, en su Diccionario Jurídico Elemental, en la Edición actualizada , corregida y aumentada por su hijo Guillermo Cabanellas de las Cuevas, define los bienes como "Aquellas cosas de que los hombres se sirven y con las cuales se ayudan. Cuantas cosas pueden ser de alguna utilidad para el hombre. Las que componen la hacienda, el caudal o la riqueza de las personas. Todos los objetos que, por útiles y apropiables, sirvan para satisfacer las necesidades humanas". Pero, desde el enfoque administrativo, es "cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad".¹² También el Código Civil Salvadoreño, en su Art. 560, establece que "bienes son todas las cosas que son o pueden ser objeto de apropiación".

¹² Philip Kotler, "Marketing", 8a. Edición. Pag. 244.

b. Clasificación de los bienes o productos.

Según el Código Civil, salvadoreño, los bienes se clasifican en:

- Bienes muebles
- Bienes inmuebles.

Además existe la clasificación, con base en los consumidores que los usan, en dos grandes clases: productos de consumo y productos industriales¹³, los cuales a su vez, se clasifican en:

- **PRODUCTO DE CONSUMO**

Producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal.

- **Producto de conveniencia**

Producto de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo de esfuerzo de comparación y compra.

- **Producto de compra**

Producto de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

- **Producto de especialidad**

Producto de consumo con características únicas, o identificación de marca, por el cual un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.

¹³ Philip Kotler, "Marketing", 8a. Edición. Págs.246 y 247

➤ **Producto no buscado**

Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa en comprar.

➤ **PRODUCTO INDUSTRIAL.**

Producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento ulterior o para usarse en la conducción de un negocio. Por tanto, la distinción entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el propósito para el cual se compra el producto. Si un consumidor compra una podadora de pasto para usarla en su casa, la podadora es un producto de consumo. Si el mismo consumidor compra la podadora para usarla en un negocio de jardinería, la podadora es un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales son: materiales y piezas de repuesto, bienes de capital, y suministros y servicios.

c. Apropiación de los Bienes.

Los bienes o las cosas, muebles o inmuebles, se pueden apropiar de varias formas:

- Por posesión
- Por compra.
- Por Título Supletorio de Dominio.

d. Naturaleza de los bienes.

- Bienes de uso público
- Bienes de uso privado.

Los primeros se dividen en Bienes nacionales y bienes del Estado o Bienes Fiscales, según el Código Civil Salvadoreño.

Y los segundos, son los que forman la propiedad privada y que son susceptibles de registrar e inscribir los derechos que sobre ellos posee su dueño en el Registro de la Propiedad Raíz.

e. Control de los bienes.

Los bienes muebles se pueden controlar por medio de los diferentes métodos de inventarios existentes, tales como:

- Método: Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)
- Método: Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)
- Método de Inventario Promedio
- Método de Inventario Perpetuo.

Los bienes inmuebles, se pueden controlar a través de su escritura pública de compra venta, debidamente registrada; puesto que el MINED, en su "Paso a Paso No. 6", dice que en caso de no estar registrada a nombre del mismo, manda a que no se inviertan fondos en el mantenimiento de dichos inmuebles.¹⁴

f. Utilidad de los Bienes.

Se entiende como Utilidad de los Bienes, el beneficio que se puede obtener a través de su uso. De los fines con que se

¹⁴ Documento No. 6, "Paso a Paso en el Mantenimiento y/o Rehabilitación de la Infraestructura Escolar", MINED.

adquieran y la calidad de los mismos, dependerá que la utilidad sea aprovechada al máximo.

7. SERVICIOS.

a. Concepto de Servicio. "Acción o efecto de servir. Trabajo, actividad. Provecho, utilidad, beneficio, mérito. Tiempo dedicado a un trabajo o profesión"¹⁵; según otro autor, también es: "Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo".¹⁶

b. Clasificación de los Servicios.

Los servicios se clasifican en:

➤ Servicios Públicos.

Guillermo Cabanellas de Torres, en su Diccionario Jurídico Elemental, en la Edición actualizada , corregida y aumentada por su hijo Guillermo Cabanellas de las Cuevas, define Servicio Publico, diciendo que es el "que ha de satisfacer una necesidad colectiva, por medio de una organización administrativa o regida por la Administración Pública".

➤ Servicios Privados.

A diferencia de los Servicios Públicos, éstos son proporcionados por personas y/o entidades mercantiles con fines lucrativos.

¹⁵ Guillermo Cabanellas de Torres, Diccionario Jurídico Elemental, en la Edición actualizada , corregida y aumentada por su hijo: Guillermo Cabanellas de las Cuevas

¹⁶ Philip Kotler y Gary Armstrong, "Marketing, 8a. Edición, 2001. Pag. 6.

Kotler y Armstrong, dicen que los servicios pueden ser por ejemplo: "alquilar un cuarto en un hotel, depositar dinero en el banco, viajar en avión, ir a la peluquería; llevar el automóvil al taller; ver un deporte profesional; ir al cine y pedir consejo a un abogado".¹⁷ En conclusión, los servicios son productos que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y que son intangibles; ejemplos: servicios bancarios, hoteleros, de preparación de declaraciones de impuestos, de reparaciones, de mantenimiento de equipo y de edificaciones, así como también el servicio de transporte y otros.

Existe otra clasificación más amplia de los servicios, los cuales puede ser:

- Servicios de consumo: son adquiridos por los consumidores finales, normalmente se clasifican por la clase de hábitos de compra de los consumidores. Y
- Servicios industriales: adquiridos para un procesamiento ulterior o para usarse en la conducción de un negocio, según su costo y la forma en que ingresan en el proceso de producción.

c. Adquisición de los servicios.

Para que la Administración pública adquiera servicios debe hacerlos por medio de las leyes establecidas para ello, y atendiendo a procedimientos internos según la institución que los necesite. Una de las formas de adquirir los servicios es

¹⁷ Philip Kotler y Gary Armstrong, "Marketing, 8a. Edición, 2001

por medio de un contrato, de los cuales ya se presenta una clasificación muy amplia en la propuesta.

d. Concesión de los servicios.

Existe concesión de servicios, cuando el Estado otorga a una entidad particular, ya sea natural o jurídica, el derecho a explotar lucrativamente un servicio público y colectivo, que es responsabilidad del mismo Estado.

e. Naturaleza de los servicios.

En las ACE, los servicios que adquieren serán principalmente de naturaleza educativa.

Las actividades como alquilar un cuarto de hotel, depositar dinero en el banco, viajar en avión, ir a la peluquería, llevar el automóvil al taller, ver un deporte profesional, ir al cine y pedir consejo a un abogado, implican la compra de un servicio¹⁸.

f. Características de los Servicios.

Al igual que los bienes, deben tener las características de atender a un fin social.

Técnicamente los servicios tienen sus propias características¹⁹, las cuales son:

¹⁸ Philip Kotler y Gary Armstrong, "Marketing, 8a. Edición, 2001, Pag. 268

¹⁹ Philip Kotler. "Marketing", 8ª. Edición, Págs. 268 y 269.

➤ **Intangibilidad de servicios**

Característica importante de los servicios: no se pueden ver, degustar, tocar, oír, ni oler antes de comprarse.

➤ **Inseparabilidad de servicios**

Se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstas personas o máquinas.

➤ **Variabilidad de los servicios**

Su calidad puede variar mucho, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y como lo hace.

➤ **Caducidad de servicios.**

No pueden almacenarse para un uso o una venta posterior.

g. Utilidad de los servicios.

Los servicios en el sector público, constituyen una parte primordial en el logro de los objetivos del Estado. Por lo tanto, su utilidad es irrefutable.

8. ELEMENTOS DE UNA GUÍA PROCEDIMENTAL PARA FACILITAR LA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

Para diseñar una Guía Procedimental de carácter administrativo, es necesario apoyarse en algunos elementos que dentro de la Administración en general, tienen mucho peso. A

continuación se presentan algunos de los elementos utilizados para diseñar la Guía aquí propuesta.

a. Metas.

Fin cuantitativo que se propone en la realización de planes y programas. Según Stoner y Wankel, "las metas de una organización le dan un sentido básico de dirección. Se utiliza la palabra "meta" para incluir el propósito, misión y objetivos de la organización".²⁰

b. Objetivos

Constituyen los fines cualitativos que se proponen en la realización de cualquier proyecto. Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección y liderazgo, y control²¹.

c. Estrategias

Son las guías de acciones a seguir en la búsqueda de una meta o de un objetivo. Pero, según James A.F. Stoner/ Charles Wankel, en su libro "Administración" , 3ª. Edición, Pag. 128, "la estrategia puede definirse partiendo, por lo menos, de dos perspectivas diferentes: la perspectiva de lo que una

²⁰ James A.F. Stoner/ Charles Wankel, "Administración" , 3ª. Edición, Pag 128

²¹ Harold Koontz y Cyril ODonell; "Curso de Administración Moderna":Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas .Pag.147.

organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones" y sigue diciendo el mismo autor que " en la primera perspectiva la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en practica su misión; en la segunda, la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo"²².

La estrategia también posee características propias, las cuales son:

➤ Horizonte Temporal.

En términos generales, la palabra "estrategia" se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.

➤ Impacto.

Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.

➤ Concentración de esfuerzo.

Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.

²² James A.F. Stoner/ Charles Wankel, "Administración" , 3ª. Edición, Pag. 128.

➤ Patrón de decisiones.

Aunque algunas compañías necesitan hacer solo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.

➤ Capacidad de penetración.

Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, casi indistintivamente, en formas que refuercen la estrategia.²³

d. Técnicas.

La voz técnica peculiar o específica en aceptación, de un arte o ciencia. Se emplean mucho en las ciencias administrativas, como una forma de simplificar un proceso o una actividad.

e. Métodos

Modo de hacer o manera de decir según un orden conveniente para la claridad y comprensión de lo que se exponga o para la eficacia y sencillez de lo que se realiza. Proceder, conducta. Hábito personal. Procedimiento científico para la

²³ James A.F. Stoner/ Charles Wankel, "Administración" , 3ª. Edición, Pag. 129 y 130

investigación y enseñanza de la verdad. En general, es una forma ordenada, que valiéndose de los procedimientos, se logra el objetivo o la meta planteada, con el mínimo de costos o de esfuerzo.

f. Procesos

Progreso, avance. Transcurso del tiempo. Las diferentes fases o etapas de un acontecimiento. Conjunto de actos y actuaciones. Litigio sometido a conocimiento y resolución de un tribunal. Por analogía los clásicos de las ciencias administrativas los presentan como los procedimientos.

g. Programas

Serie de acciones con objetivos y metas para el logro de fines al dedicarse a una empresa o a un proyecto. Podemos asegurar que un programa es algo muy importante en la aplicación de los conocimientos administrativos; según Stoner y Wankel, sostienen que "el programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades; muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso y 3) el orden y la sincronización de cada paso. El programa se acompaña de un presupuesto o conjunto de presupuestos de las actividades requeridas".²⁴ En cambio Koontz y O Donell, opinan que "los programas, son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han

²⁴ James A.F. Stoner/ Charles Wankel, "Administración" , 3ª. Edición, Pag 104

de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción"²⁵.

h. Procedimientos

En general es "acción de proceder". Sistema o método de ejecución, actuación o fabricación. Pero los protagonistas del pensamiento administrativo, dicen que "los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción, mas que de pensamiento, y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de las acciones requeridas".²⁶ Podemos concluir, que los procedimientos son formas gráficas, o caminos, que haciéndolos muy cortos, se logra un objetivo con menos esfuerzo y en una forma secuencial, clara y ordenada. En la aplicación de las ciencias administrativas, son de mucha utilidad, pues sirven al gerente o administrador en la organización y simplificación del trabajo.

i. Normas

Regla de conducta. Precepto. Ley. Criterio o patrón. Práctica.

j. Políticas.

Arte de gobernar, o alarde de hacerlo, dictando leyes y haciéndolas cumplir. Guía de acción o pasos y normas a seguir

²⁵ Harold Koontz y Cyril ODonell; "Curso de Administración Moderna":Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas.

²⁶ Harold Koontz y Cyril ODonell; "Curso de Administración Moderna":Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas.

para lograr metas y objetivos²⁷. Pero en el ámbito administrativo, se entiende que la política es "una pauta general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de ella".²⁸

²⁷ Diccionario Jurídico Elemental, de Guillermo Cabanellas de La Torre

²⁸ James A.F. Stoner/ Charles Wankel, "Administración" , 3ª. Edición, Pag.105

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE) DEL PROGRAMA EDUCO.

A. objetivos de la investigación.

1. General

Determinar la situación actual sobre los procedimientos que utilizan las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), en la adquisición y/o contratación de bienes y servicios con Fondos Públicos.

2. Específicos.

- a. Determinar factores internos que dificultan a las ACE aplicar adecuados procedimientos de adquisiciones y contrataciones.
- b. Detectar si los directivos de las ACE están o no capacitados en el manejo de los Fondos Públicos.
- c. Conocer si los miembros de las Directivas de las ACE, identifican la terminología básica a utilizar en los procedimientos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios.

B.- Importancia de la Investigación.

Las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), cuentan con normativas, leyes y Reglamentos para administrar los fondos que el MINED les transfiere en concepto de BONOS y otros fondos que les proporcionan, pero no cuentan con procedimientos adecuados para ser utilizados en el momento de hacer una compra o contratar un servicio. Las normativas, leyes y demás disposiciones vigentes resultan de difícil entendimiento y aplicación para los miembros de la modalidad o directiva, debido a su bajo grado de escolaridad, y por lo tanto se vuelve necesario dotarles de procedimientos sencillos, cortos y manejables.

C. Metodología de la Investigación.

1. Método de Investigación.

Para llevar a cabo la investigación en los doce Centros Escolares Administrados por ACE, en los dos distritos del Municipio de Tonacatepeque, se utilizó el método científico, (ya que éste engloba una serie de etapas de investigación que nos permitió acercarnos de manera objetiva a la realidad que deseábamos interpretar), el cual comienza con la observación, el planteamiento del problema en dichos Centros Escolares, la formulación de hipótesis, la definición de indicadores y variables que guían el proceso de investigación y por último la interpretación de resultados y conclusiones.

En la aplicación de dicho método se utilizaron el análisis y la síntesis, por estar ante un caso que permite descomponer el todo en partes igualmente representativa cada una y que por lo tanto, también permite generalizar las conclusiones.

El todo está conformado por el programa EDUCO y las partes por las ACE.

2. Fuentes de Recolección de Información .

Para la obtención de datos se consultaron fuentes Primarias y Secundarias:

Las fuentes primarias que se consultaron en esta investigación son:

- ✓ Las Asambleas Generales de Padres de Familia.
- ✓ Las Directivas de las Asociaciones Comunales para la Educación.
- ✓ El personal docente de los Centros Escolares objeto de estudio.

Las fuentes secundarias que se consultaron, son:

Libros, revistas, tesis, boletines, leyes, decretos, instructivos, normativa del MINED y sus modificaciones.

3. Tipo de Investigación .

Para llevar a cabo este trabajo se hizo un estudio correlacional, para conocer si el diseño de una guía procedimental, facilitará la adquisición y contratación de bienes y servicios a las Asociaciones Comunales para la Educación.

Por lo que se trata de dar respuesta, si existe correlación entre las variables "guía procedimental" y " facilitar la adquisición y contratación de bienes y servicios, acorde con las leyes vigentes".

La investigación se hizo en dos fases:

✓ Investigación bibliográfica.

Esta investigación se realizó con el propósito de conocer aspectos teóricos y conceptuales. Las fuentes que se utilizaron son: libros de textos, trabajos de graduación, ley general de educación; ley de la Carrera Docente; Reglamento Especial de las ACE, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública; Reglamento de la Ley de la Carrera Docente; y otros documentos relacionados con la Administración Escolar local.

Investigación de Campo

La investigación se llevó a cabo en los doce Centros Escolares Administrados por ACE, de los Distritos Educativos 06-36 y 06-37 del Municipio de Tonacatepeque, del Departamento

de San Salvador; a fin de identificar las dificultades que dichos Centros Escolares enfrentan en los procesos de compras y adquisiciones en la ejecución de los Fondos que el Ministerio de Educación les transfiere por medio de los Bonos, para fines específicos.

4. Determinación del Universo.

Para desarrollar la investigación en los doce centros escolares, se consideró como universo a la totalidad de padres de familia que conforman las Asambleas Generales de esos centros escolares; pero el estudio se realizó tomando como base solamente a los miembros de cada Directiva (cinco miembros por cada directiva según el Reglamento Especial de las ACE), totalizando así sesenta personas.

5. Determinación de la Muestra.

Por estar ante una población finita no se determinó la muestra, sino que se realizó un censo donde se trabajó con las sesenta personas miembros de las Directivas que constituyen las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), de los doce Centros Escolares objeto de estudio.

6. Técnicas e Instrumentos para recolectar la Información.

Para realizar la investigación se hizo uso de los siguientes instrumentos:

- Para la **entrevista**, se utilizó la Guía de Entrevista Estructurada.
- Para la **encuesta** se formularon cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de opinión múltiples, que permitieron obtener la información necesaria para llevar a cabo de manera eficaz la investigación de campo.

7. Presentación y Análisis de Datos.

Después de recolectada la información a través de las técnicas e instrumentos mencionados, se procesó la información por medio de un sistema manual utilizando hojas tabulares para su fácil registro.

Los componentes del sistema utilizado son los siguientes:

- **Interpretación de los datos.** Una vez tabulada la información obtenida, se procedió al análisis e interpretación de los datos.
- **Presentación de Resultados.**

Los resultados obtenidos de la Encuesta contienen la pregunta, su objetivo, los cuadros estadísticos, el gráfico y su respectivo comentario.

A continuación se presentan dichos datos:

ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE).

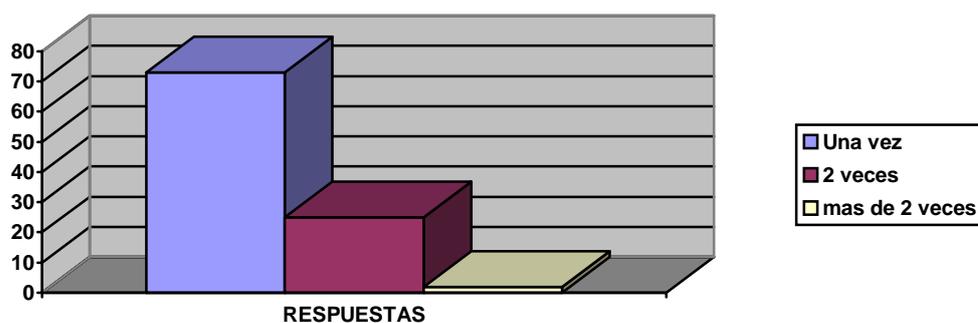
Pregunta no. 1: ¿CUÁNTAS VECES HA SIDO DIRECTIVO DE LA ACE DE SU LUGAR?.

OBJETIVO: Conocer el grado de participación que los miembros de la comunidad tienen en el Proyecto Educativo; además se pretende identificar el nivel de liderazgo que los padres o madres tienen en el lugar donde hay un Centro Escolar del Programa Educo

CUADRO No. 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
UNA VEZ	44	73%
2 VECES	15	25%
MAS DE 2 VECES	1	2%
TOTALES	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos, en donde un 73 por ciento del total de directivos encuestados ha manifestado haber participado solo una vez como tal, constituyéndose en la mayoría podemos deducir que esto obedece a que no quedan motivados a aceptar estar en un segundo período, debido a que -según sus propias palabras- no les explican lo complicado que resulta estar manejando fondos del Estado con poca o ninguna capacitación para ello; tal y como se demostrará en las siguientes resultados de otras preguntas realizadas en este mismo cuestionario.

Cabe resaltar el otro porcentaje obtenido del 25% que respondió haber estado en 2 períodos consecutivos, deduciendo que se debe a que sí existe un número de directivos que logran involucrarse en la Administración de los fondos constituyéndose en un grupo muy importante para el Programa EDUCO ya que tienen un nivel muy alto de liderazgo en su comunidad.

Pregunta No. 2: ¿HA RECIBIDO USTED ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN SOBRE EL MANEJO DE FONDOS PÚBLICOS?.

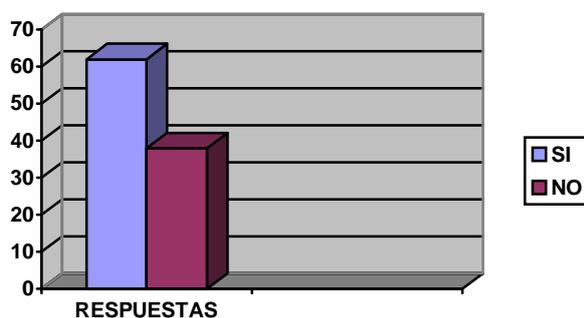
OBJETIVO:

Determinar si el encuestado ha recibido alguna capacitación en manejo de fondos públicos.

CUADRO No. 2:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	37	62%
NO	23	38%
TOTALES	60	100%

GRÁFICO

**COMENTARIO:**

De acuerdo a los datos obtenidos, nos atrevemos a asegurar que el 68 % que dice haber recibido capacitación, son los directivos que ya llevan 3 años de permanecer en la ACE y otra cantidad considerable, se debe a que son miembros que ya han tenido la Asesoría de un profesional en Administración de empresas, economía, contador o ingeniería industrial; que son los profesionales que el Ministerio de

Educación ha acreditado para ese tipo de servicios hacia las modalidades ACE y CDE (Consejo Directivo Escolar).

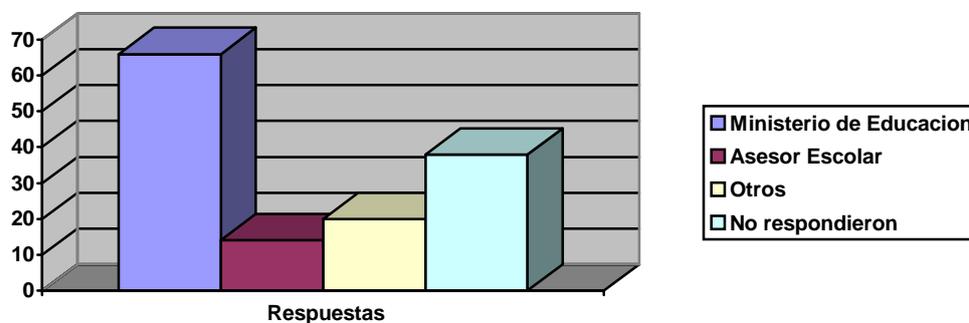
Pregunta No. 3: SI CONTESTÓ QUE "SI" A LA PREGUNTA ANTERIOR (LA No. 2), ¿ DE PARTE DE QUIÉN LA HA RECIBIDO?.

OBJETIVO:

Constatar que el encuestado, si declaró en la pregunta anterior haber recibido capacitación sobre el manejo de fondos públicos, de parte de quien lo capacitó.

CUADRO No. 3:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	33	55
DE ALGÚN ASESOR ESCOLAR	7	12
OTROS	10	17
NO RESPONDIERON	23	38

GRÁFICO**COMENTARIO:**

Al analizar las respuestas de los encuestados, encontramos que el mayor porcentaje lo tienen los del MINED, por lo mismo que manifestamos en el análisis anterior; ya que ellos cuando se formaron los EDUCO, capacitadores del MINED se desplazaron hacia el área rural a capacitar por distritos educativos.

El otro grupo importante lo conforman los "otros", que está constituido por los asesores administrativos que se mencionan también en el análisis anterior.

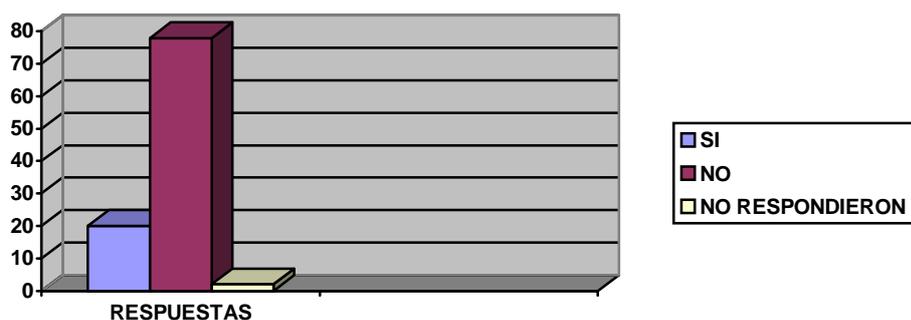
Pregunta No. 4: ¿SABE USTED QUÉ ES UN PROCEDIMIENTO?**OBJETIVO:**

Conocer si los miembros Directivos de las Asociaciones Comunales para la Educación, saben que es un Procedimiento.

CUADRO No. 4:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	20
NO	47	78
NO RESPONDIERON	1	2
TOTALES	60	100

GRÁFICO

**COMENTARIO:**

Con base en los resultados obtenidos, está claro que la mayoría de los encuestados no sabe qué es un procedimiento; esto se debe a que a pesar que los personeros del MINED los capacitaron al principio, no les dieron en detalle los conceptos mas conocidos y mas útiles en materia administrativa. Por lo tanto, de los 60 encuestados el 78 % no saben que es un Procedimiento.

Pregunta No. 5: ¿HA RECIBIDO POR PARTE DEL MINED, ALGUNA CAPACITACIÓN SOBRE PROCEDIMIENTOS PARA HACER COMPRAS Y/O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS CON FONDOS PÚBLICOS?.

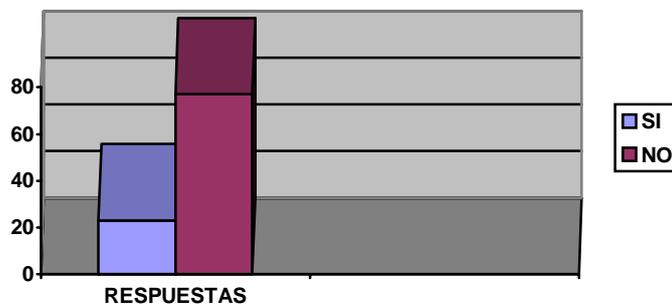
OBJETIVO:

Determinar si los Directivos han recibido alguna capacitación sobre procedimientos específicos de compras y/o contrataciones con Fondos Públicos.

CUADRO No. 5:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	14	23
NO	46	77
TOTALES	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO:

Como se dijo antes, el Ministerio de Educación no capacitó a los miembros de la ACE en aspectos específicos, como son los conceptos básicos de las herramientas Administrativas. En estas respuestas vemos que el 77 % asegura no haber recibido por parte del MINED capacitación de los procedimientos sobre compras y adquisiciones de bienes y/o servicios.

Pregunta No. 6: SI SU RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR ES "SI", ¿CONSIDERA QUE LOS PROCEDIMIENTOS QUE LE HAN ENSEÑADO SON:

- A) FÁCILES DE ENTENDER Y DE APLICAR
- B) DIFÍCILES DE ENTENDER Y DE APLICAR
- C) NO SON MUY PRÁCTICOS.?

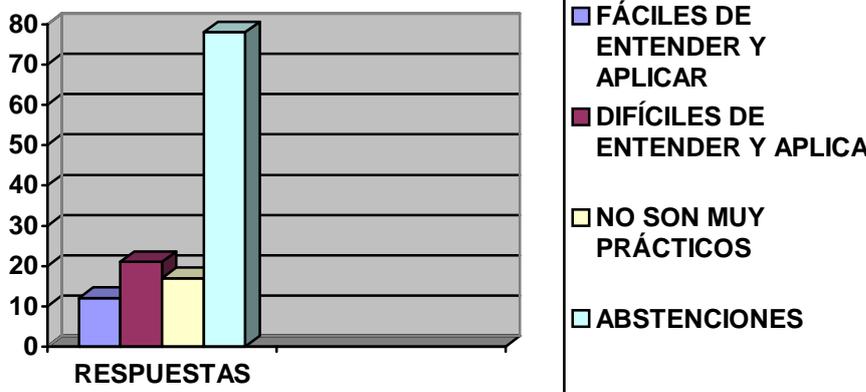
OBJETIVO.

Conocer si los encuestados encuentran dificultad en los procedimientos para aplicar en las compras y/o servicios, además si son o no prácticos.

CUADRO No. 6:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A) FÁCILES DE ENTENDER Y DE APLICAR	7	12
B) DIFÍCILES DE ENTENDER Y DE APLICAR	13	21
C) NO SON MUY PRÁCTICOS.	10	17
D) ABSTENCIONES	47	78

GRÁFICO

**COMENTARIO:**

Del pequeño grupo que contestó que sí recibieron capacitación sobre los procedimientos por parte del MINED, únicamente un 12% dice que son fáciles de entender y de aplicar; pero el 38% dicen lo contrario; o sea, que son

difíciles de entender y de aplicar y además que no son muy prácticos. Y mas aún, el 78% se abstuvo de responder.

Pregunta No.7: ANTES DE ENTRAR A FORMAR PARTE DE ESTA JUNTA DIRECTIVA, ¿SABÍA USTED QUÉ SIGNIFICAN FONDOS PÚBLICOS?.

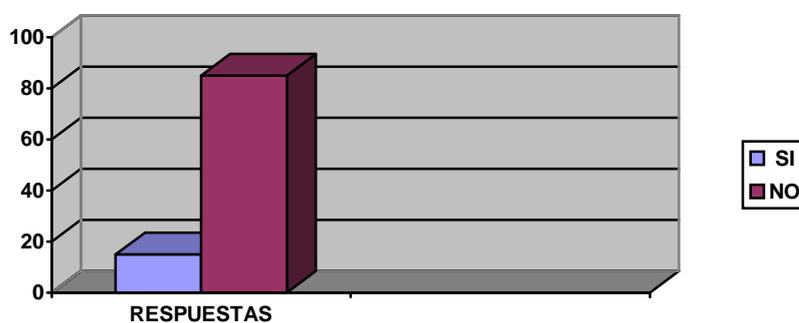
OBJETIVO:

Descubrir si los encuestados conocían el significado de "Fondos Públicos" antes de ser miembros de la Directiva.

CUADRO No. 7:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	9	15
NO	51	85
TOTALES	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO

Según los resultados obtenidos, el mayor porcentaje de los encuestados opinan que antes de entrar a formar parte de la

Directiva de la ACE desconocía que eran los Fondos Públicos, constituyendo un 85%, lo que nos ilustra la realidad de cómo comienza un directivo a manejar los fondos del Gobierno, con poco o nulo conocimiento.

Pregunta No. 8: ¿ANTES DE SER DIRECTIVO DE LA ACE, SABÍA USTED LO QUE ES:

- A) UNA LICITACIÓN
- B) UNA COTIZACIÓN
- C) UNA CONTRATACIÓN
- D) UNA ADQUISICIÓN?

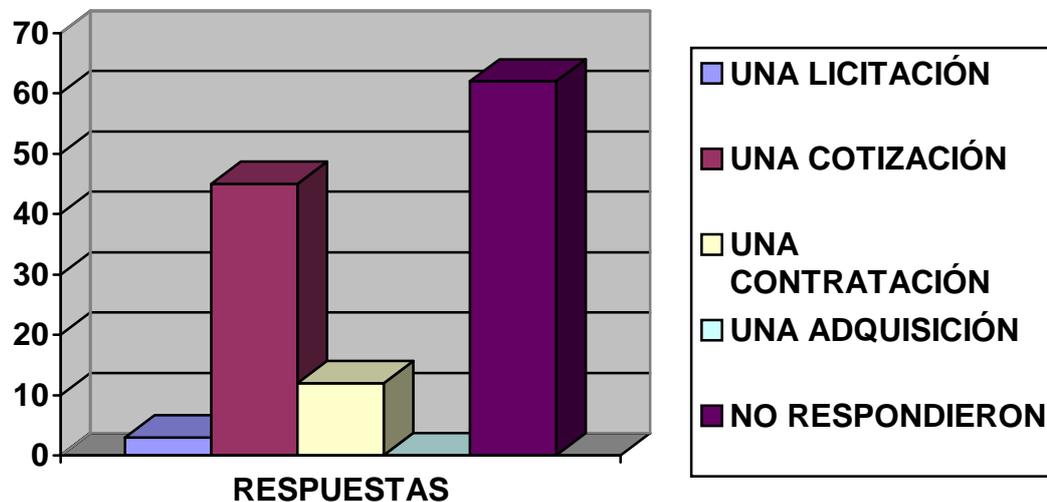
OBJETIVO:

Conocer si los miembros Directivos, antes de serlo sabían sobre los términos específicos que se aplican en las adquisiciones y contrataciones.

CUADRO No. 8:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A) UNA LICITACIÓN	2	3
B) UNA COTIZACIÓN	27	45
C) UNA CONTRATACIÓN	7	12
D) UNA ADQUISICIÓN	0	0
NO RESPONDIERON	37	62

GRÁFICO



COMENTARIO

Al analizar los resultados de la pregunta formulada a los encuestados, podemos determinar que casi nadie sabe que es una licitación, una contratación o una adquisición. En cambio, si sabe la mayoría que es una cotización; pero lo que es preocupante es el mayor número de los miembros directivos no respondieron; lo que se interpreta como un total desconocimiento de los procesos de compras y adquisiciones por parte del resto de miembros de una ACE, únicamente el presidente y sobre todo el Tesorero son quienes se involucran en las cuestiones financieras de las ACE, los demás miembros (que son la mayoría, no.

Pregunta No. 9:¿ LE HAN ENSEÑADO POR PARTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN ALGUN PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS Y COMPRAS?

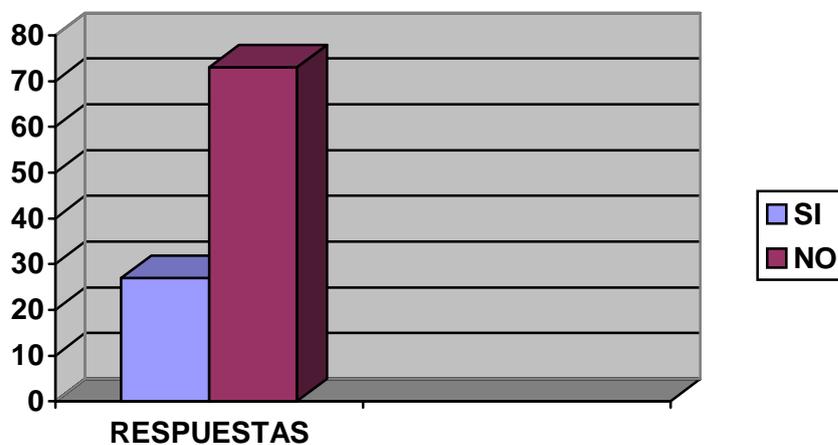
OBJETIVO:

Determinar si el Ministerio de educación, ha capacitado a los Directivos de las ACE, en contratar servicios y hacer compras.

CUADRO No. 9:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	27
NO	44	73
TOTALES	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO

Este tipo de pregunta cerrada no admite desviaciones; es así como esta tiene solo dos respuestas por supuesto excluyentes. El porcentaje mas alto lo obtuvo el NO, significando que el MINED no ha capacitado anteriormente para hacer compras o adquirir servicios, a los directivos o miembros de la ACE.

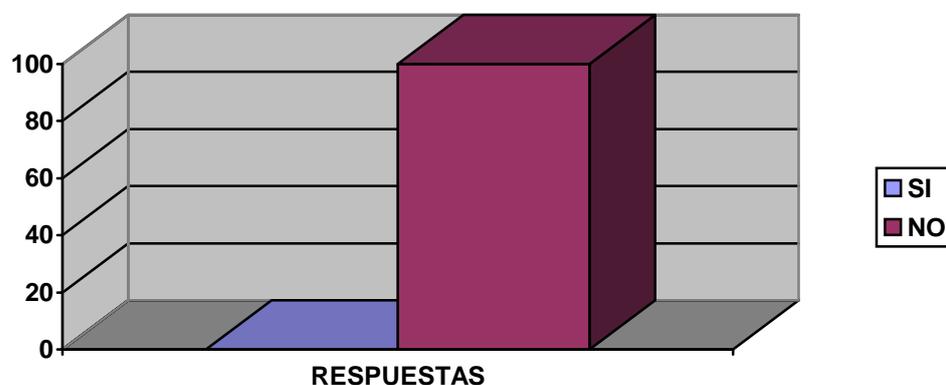
Pregunta No. 10:¿ LE HAN EXPLICADO POR PARTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN EL CONTENIDO DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA?

OBJETIVO:

Constatar si el Ministerio de Educación ha dado a conocer el contenido de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y medir el conocimiento que los Directivos tienen sobre el contenido de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

CUADRO No. 10:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	60	100
TOTALES	60	100%

GRÁFICO**COMENTARIO:**

Ante esta pregunta, los encuestados no dudaron en responder que ningún personero del MINED les haya explicado el contenido de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública; teniendo esta tanta relevancia y utilización en los procesos de compras y adquisiciones de bienes y servicios en los fondos que se manejan. El 100% no sabía en que medida se utiliza dicha Ley en el manejo de los fondos.

Pregunta No. 11:¿ LE HAN EXPLICADO COMO HACER UN CONTRATO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS?

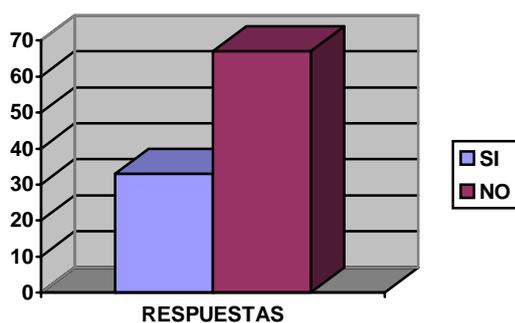
OBJETIVO:

Medir el grado de conocimientos que tienen los Directivos en cuanto al procedimiento a seguir para contratar servicios.

CUADRO No. 11:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	20	33
NO	40	67
TOTALES	60	100%

GRÁFICO

**COMENTARIO**

Dado que los miembros de las Directivas de las ACE son relativamente nuevos, se determina que la mayoría no ha recibido capacitaciones para conocer lo básico sobre procedimientos que deben utilizar en la contratación de los servicios que requieren y que están obligados a aplicar en la ejecución de los bonos. De ahí que un 67% manifestó no conocer sobre dichos procedimientos y solo un 33% dijo que alguna vez ha recibido capacitación para ello, pero no en todos los casos y mucho menos en la aplicación de

procedimientos legales para contratos por adquisiciones y otros.

Pregunta No. 12: ¿ANTES DE SER DIRECTIVO DE LA ACE CONOCÍA USTED LA DIFERENCIA ENTRE BIENES Y SERVICIOS?

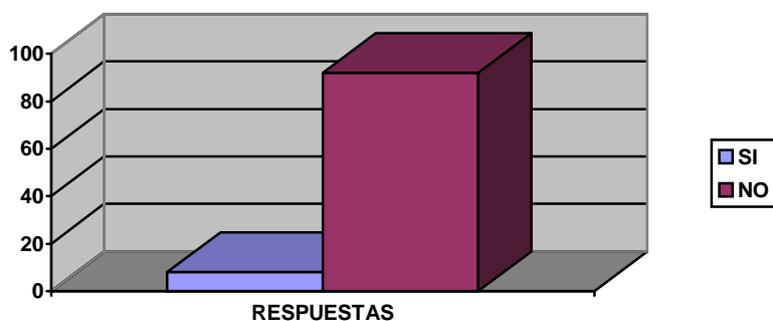
OBJETIVO:

Explorar el grado de conocimiento que los Directivos tenían sobre la terminología básica de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, antes de pertenecer a la ACE.

CUADRO No. 12:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	8
NO	55	92
TOTALES	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO:

Definitivamente aquí encontramos una gran distancia entre quienes sabían cómo diferenciar un bien de un servicio. Es alto el porcentaje (92%) que dijo que antes de ser directivo de la ACE no distinguía la diferencia, contra un 8% que dijo que sí ya sabía que era un "bien" y que es un "servicio". Esto significa que los miembros de la comunidad educativa, específicamente los directivos, nunca se interesan en las adquisiciones de la escuela hasta que ya toman parte y se involucran de lleno a participar en la toma de decisiones al ejecutar los bonos.

Pregunta No.13:¿ AHORA QUE ES DIRECTIVO DE LA ACE, TIENE CLARO QUÉ ES:

- A) LICITACIÓN
- B) COTIZACIÓN
- C) CONTRATACIÓN
- D) ADQUISICIÓN ?

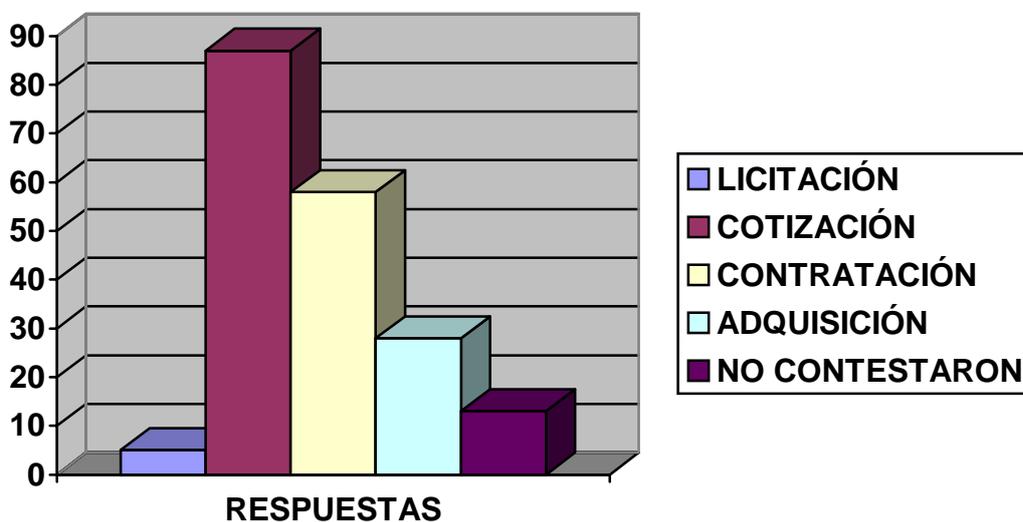
OBJETIVO:

Establecer si los Directivos de la ACE, han adquirido algún conocimiento sobre el contenido de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, ya sea mediante una Guía Procedimental formal o mediante procedimientos empíricos.

CUADRO No. 13:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
LICITACIÓN	3	5
COTIZACIÓN	52	87
CONTRATACIÓN	35	58
ADQUISICIÓN	17	28
NO CONTESTARON	8	13

GRÁFICO



COMENTARIO

De acuerdo con los resultados al ser consultados los miembros de las Directivas, la mayoría conoce y sabe el

significado de una COTIZACIÓN (en total 87%); y otra gran mayoría (58%) manifestó saber qué es una contratación. Esto se debe a que simplemente, una cotización es un documento muy común; la gente suele llamarle presupuesto. Los que manifestaron saber qué es una contratación, son aquellos directivos que con alguna frecuencia se involucran en contratación de maestros, asesores y especialistas en un oficio determinado, tales como fontaneros, albañiles, electricistas, etc.

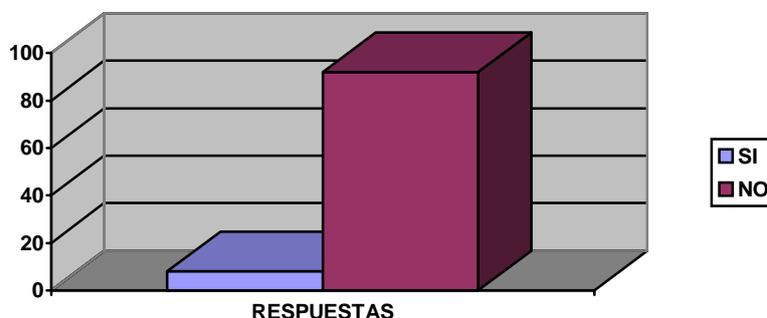
Pregunta No.14: ¿SABE USTED QUE ES "LIBRE GESTIÓN" EN EL MANEJO DE LOS FONDOS PÚBLICOS?

OBJETIVO:

Medir el grado de conocimientos que los encuestados tienen sobre terminología básica en el manejo de Fondos Públicos.

CUADRO No. 14:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	8
NO	55	92
TOTALES	60	100%

GRÁFICO**COMENTARIO.**

Según lo obtenido en las respuestas de los encuestados con esta pregunta, los miembros de las ACE no conocen que significa el término "LIBRE GESTION", ya que el 92 % respondió no conocer el procedimiento de compras por Libre Gestión, el cual está consignado en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP); esto complementa lo que ya hemos explicado en otras preguntas en donde ha quedado bien claro que los directivos de las ACE no han tenido una verdadera capacitación sobre el conocimiento y el análisis de leyes como la mencionada anteriormente.

Pregunta No.15: ¿SABE USTED HASTA CUÁNTO PUEDE GASTAR DE DINERO EN COMPRAS POR "LIBRE GESTIÓN"?

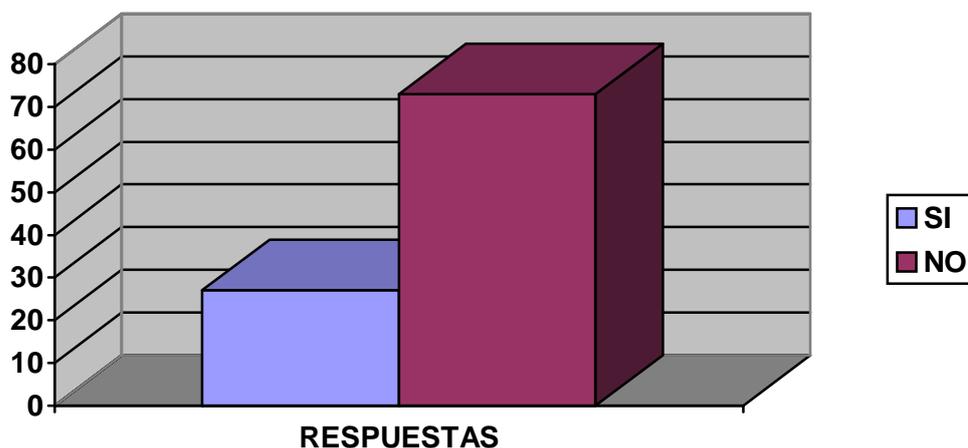
OBJETIVO:

Conocer que tanto dominio tienen los encuestados sobre la aplicación de las diversas formas de adquisición que establece la LACAP.

CUADRO No. 15:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	27
NO	44	73
TOTALES	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO.

Al igual que las respuestas a la pregunta anterior, esta se complementa; ya que si no conocen sobre el procedimiento de compras por libre gestión, tampoco saben (en su mayoría)

cuanto pueden o les permite comprar dicho procedimiento según la LACAP. Por lo tanto, en un 73% no saben cuanto es el límite a utilizar en compras por Libre Gestión. Únicamente el 37% conocen que al utilizar dicho procedimiento podrán gastar hasta un equivalente de 10 salarios mínimos urbanos.

Pregunta No. 16: ¿TIENE USTED ALGÚN INSTRUCTIVO QUE CONTENGA PROCEDIMIENTOS FÁCILES PARA REALIZAR LAS COMPRAS Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS?

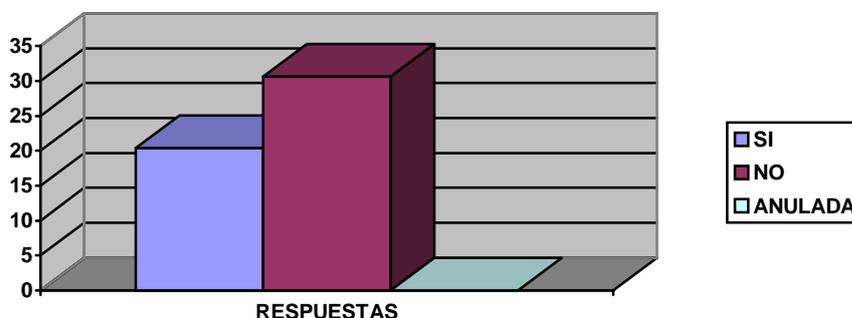
OBJETIVO:

Establecer si los encuestados cuentan con procedimientos formales y de fácil aplicación para realizar compras y contratar servicios.

CUADRO No. 16:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	4	6
NO	55	92
ANULADA	1	2
TOTALES	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO

Los miembros directivos de las ACE, aquí fueron enfáticos en responder que no cuentan con instrumentos y procedimientos fáciles de aplicar en la ejecución o manejo de los fondos que el Gobierno a través del Ministerio de Educación les transfiere para ser administrados por ellos, específicamente cuando ellos realizan las compras y/o contratan servicios; pues el 92% dijo no tener instructivos fáciles de aplicar.

Pregunta No.17: ¿SI RESPONDIÓ QUE "NO" A LA PREGUNTA ANTERIOR, ESTARÍA INTERESADO (A) EN POSEER INSTRUCTIVOS Y GUÍAS DE PROCEDIMIENTOS QUE FACILITEN LAS COMPRAS?

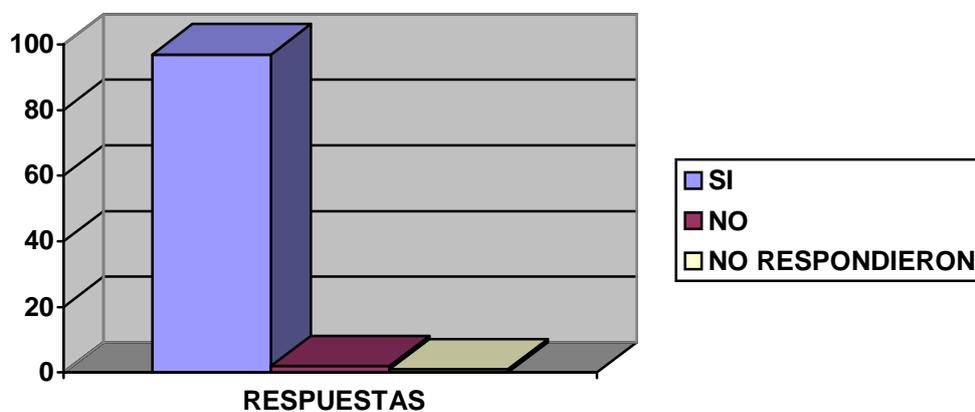
OBJETIVO:

Determinar que tan interesados podrían estar los encuestados en contar con instructivos y guías de procedimientos que faciliten sus compras y sus contratos de servicios.

CUADRO No. 17:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	58	97
NO	1	2
NO RESPONDIERON	1	1
TOTALES	60	100%

GRÁFICO

**COMENTARIO**

Como la mayoría de encuestados respondió que "no" a la pregunta anterior, podemos decir que con esta pregunta hemos obtenido nuestro principal objetivo, el cual es comprobar que la gente en realidad necesita de procedimientos y guías

fáciles de entender, conocer y de aplicar en la ejecución de los fondos que el Gobierno a través del Ministerio de Educación les transfiere a las modalidades de Administración Escolar local, ACE para lograr la descentralización en la satisfacción de las necesidades educativas de la comunidad. Por lo tanto, con un 97% por ciento de aceptación por parte de los directivos de las ACE encuestados que contestaron que sí urgen de procedimientos y guías fáciles de aplicar al ejecutar sus compras y sus contrataciones de servicios, tenemos suficiente argumentación para poder desarrollar nuestro trabajo y nuestra propuesta en beneficio de las ACE.

Pregunta No.18: ¿QUIÉN LE FISCALIZA A LAS ACE, LAS OPERACIONES DE COMPRAS Y CONTRATACIONES?

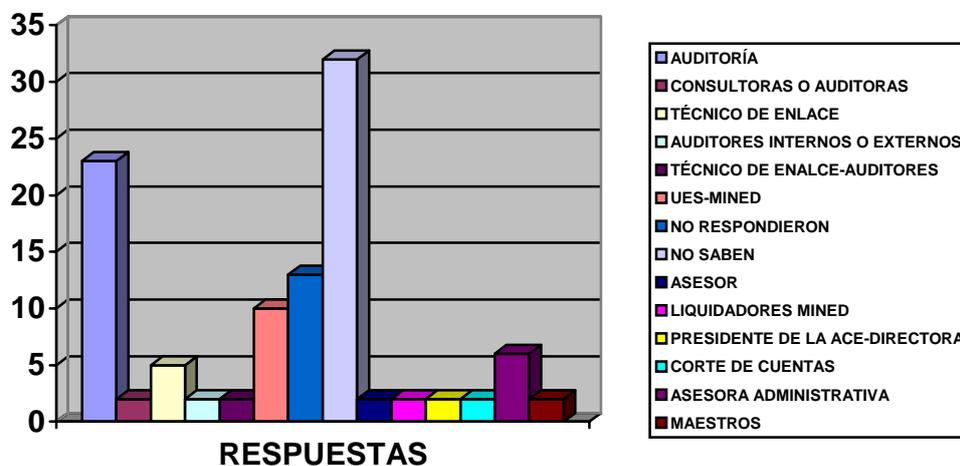
OBJETIVO:

Explorar el conocimiento que tienen los encuestados sobre las Instituciones encargadas de revisar el manejo de Fondos que a ellos les confía el Estado.

CUADRO No. 18:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
AUDITORÍAS	14	23
AUDITORES O CONSULTORÍA	1	2
TÉCNICO DE ENLACE	3	5
AUDITORES INTERNOS Y EXTERNOS	1	2
TÉCNICO DE ENLACE, AUDITORES	1	2
UES-MINED	6	10
NO RESPONDIERON	8	13
NO SABEN	19	32
ASESOR	1	2
LIQUIDADORES MINED	1	2
PRESIDENTE DE LA ACE Y DIRECTORA	1	2
CORTE DE CUENTAS	1	2
ASESORA ADMINISTRATIVA	4	6
MAESTROS.	1	2

GRÁFICO



COMENTARIO

Aquí encontramos una serie de respuestas, hay mucha confusión y desconocimiento entre los miembros directivos de las ACE acerca de quién o quiénes son los encargados de la fiscalización de sus operaciones en la ejecución de los fondos que manejan. En total se pudieron agrupar catorce (14) tipos diferentes de respuestas; entre las cuales sobresale el grupo de los que respondieron que "no saben" con un 32%; otro importante porcentaje dijo que "las auditorías" (23%) y otro tercer grupo que constituye el 13% no respondió, el cual sumándose a los que "no saben", llegan a constituir un 45% de la población que desconoce a quien le corresponde aplicar el control posterior, lo que nos lleva a la reflexión que se debe tomar muy en cuenta este resultado y darles a conocer el rol de la Corte de Cuentas, ya que en el manejo de los fondos públicos y según las Normas Técnicas e Control Interno (NTCI) de la Corte de Cuentas de la República, esta es una de las actividades y responsabilidades principales que a dicha institución le compete.

Cabe destacar que también hubo un 10% que respondió que la encargada de ejecutar las revisiones son los de "UES-MINED", refiriéndose con ello, a los evaluadores que constantemente llegan a revisar a las ACE con motivo de un programa de "Escuelas Saludables", y una vez al año, el de Desempeño Profesional Docente, que éstas manejan y quienes

piden las estadísticas de gastos que ellos realizan y, de lo cual llevan registros. Además, mucho de ellos contestaron que es el asesor administrativo el encargado de fiscalizar sus compras y contrataciones; esto, en parte tiene sentido, ya que son ellos los encargados de aplicar los controles intermedios en la ejecución de los gastos.

Pregunta No.19: ¿PRESENTA USTED ALGÚN INFORME DE LIQUIDACIÓN DE CUENTAS?

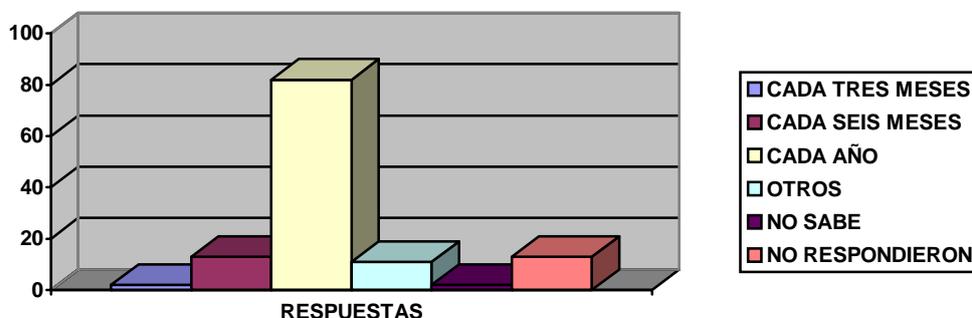
OBJETIVO:

Determinar si los encuestados tienen cultura de la rendición de cuentas, como parte de la transparencia en el manejo de Fondos Públicos.

CUADRO No. 19:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CADA TRES MESES	1	2
CADA SEIS MESES	8	13
CADA AÑO	49	82
OTROS	7	11
NO SABE	1	2
NO RESPONDIERON	8	13

GRÁFICO



COMENTARIO

Con esta pregunta si no hay duda que todos ellos saben que de los fondos que el MINED provee en un momento determinado tienen que "entregar cuentas" dicho en sus propias palabras; es por eso que se incluyó la periodicidad con que presentan las rendiciones de cuentas al Estado y un importante 82 % dijo que cada año, refiriéndose que cada bono que reciben tiene un período máximo de un año para ejecutarlo y por ende presentar una liquidación ante las autoridades departamentales de Educación. Solo un 13% no respondió, constituyéndose principalmente en aquellos miembros de las ACE que no les corresponde la actividad de liquidación, tales como el Secretario y los vocales.

Pregunta No.20: ¿ A QUIÉN LE PRESENTA LAS LIQUIDACIONES DE CUENTAS?

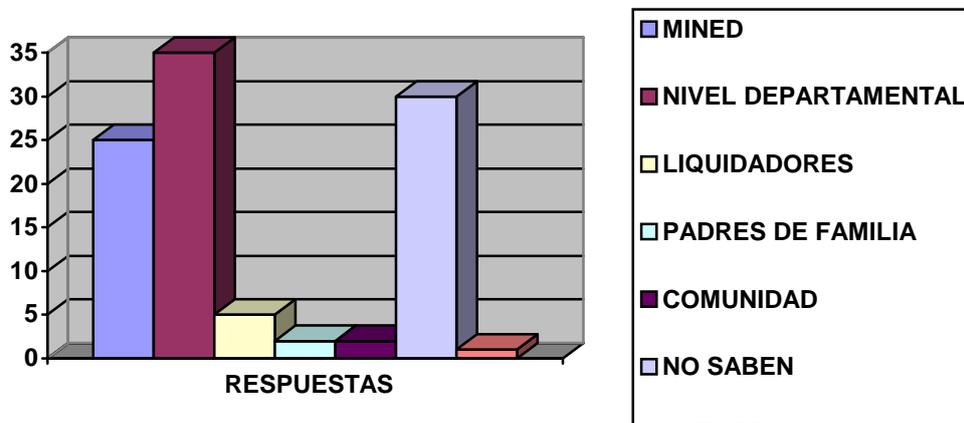
OBJETIVO:

Determinar si los Directivos de las ACE tienen bien claro con quien deben entenderse para la rendición de cuentas, de los Fondos que manejan.

CUADRO No. 20:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MINED	15	25
NIVEL DEPARTAMENTAL	21	35
LIQUIDADORES	3	5
PADRES DE FAMILIA	1	2
COMUNIDAD	1	2
NO SABEN	18	30
ASESOR ADMINISTRATIVO	1	1
	60	100%

GRÁFICO



COMENTARIO

Por ser ésta una pregunta de respuesta libre, hubo mucha variedad en las respuestas, tanto que se logra obtener un buen porcentaje en aquellos que respondieron que le entregan cuentas al Nivel Departamental y al MINED, entiéndase que se refieren a lo mismo, de esta manera , sumados se obtienen un 60%; pero hay un 30% que "no saben" a quien se le presenta las rendiciones de cuentas o "liquidaciones" y seguimos con esos miembros que no participan de manera directa en esta actividad y que no tienen la responsabilidad de rendir cuentas, por corresponderle a los tesoreros y presidentes de la modalidad.

8 Análisis de la Técnica FODA.

Esta técnica se utilizó con el fin de confirmar los resultados de la encuesta realizada entre los miembros de las Directivas de las ACE; a diferencia de aquella, ésta se realizó entre los directores de los Centros Escolares de las ACE objeto de estudio. Como son 12 centros educativos que conforman la muestra, se hizo una por cada director, ya que sabemos que éstos son un pilar muy importante en la unificación de esfuerzos y sirven de apoyo a los miembros de las directivas de las Asociaciones Comunales para la Educación ACE.

Matriz de resultados: FODA.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	COMENTARIO
<p>Díganos algunas DEBILIDADES que conozca dentro del Centro Escolar en relación al manejo de los fondos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Discusiones entre los directivos. 2) Solo unos (Directivos) manejan los viáticos. 3) No se reúnen para la ejecución de los fondos. 4) No hay totales acuerdos. 5) No colaboran en sus funciones. 6) Les falta orientación 7) Falta capacitación 8) Grado académico muy bajo. 9) No entienden los documentos 10) El trabajo particular de los directivos. 11) No tener actualizados los registros en libros. 12) Mucha papelería que manejar. 	<p>Los resultados de la encuesta entre los Directores, con respecto a las DEBILIDADES, como variable interna, dan a conocer principalmente que para los directivos debido al bajo grado de escolaridad y escaso conocimiento sobre manejo de fondos públicos, se ven frustrados en lograr los objetivos y en la toma de decisiones. Les es muy difícil manejar documentos de control y de ejecución de fondos.</p>
<p>Por favor coméntenos sobre las AMENAZAS que ha detectado en la comunidad en cuanto a la inversión, las compras y los contratos que la ACE realiza.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ninguna 2) falta de contratación de maestros 3) la calle hacia la escuela esta en mal estado. 4) Distancias muy largas de los alumnos 5) Dinero insuficiente 6) Eliminación de cuotas voluntarias 7) Falta de guía práctica para el manejo de los bonos. 8) La forma y los requisitos para liquidar. 9) Pueden quitar los bonos y no cobramos cuotas. 10) No todos los padres colaboran 11) Pueden cerrar la escuela 12) El MINED no compra terreno para ampliación. 13) La retención de la renta. 14) Congelación de plazas. 15) No suplir las necesidades. 	<p>Entre las AMENAZAS mas sobresalientes, encontramos que los directores opinan que hace falta una Guía práctica para el manejo de los fondos por parte de los directivos de la ACE.</p> <p>Además, piensan que los procedimientos son muy complejos, tanto para liquidar como para manejar los fondos, la retención de la renta, el pago de maestros, etc.</p>
<p>Ahora veamos lo que usted considera como FORTALEZAS, que tiene la ACE, cuando maneja los diferentes bonos y de mas fondos que les</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Toman en cuenta la opinión del Director. 2) Se cuenta con los bonos necesarios 	<p>Los directores encuentran muchas FORTALEZAS en general por buen manejo de fondos, atienden las necesidades del Centro Escolar</p>

<p>depositan o que ellos captan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3) Buena Admón. de la ACE 4) Existencia de la ACE 5) Atienden las necesidades de los alumnos. 6) Siempre investigan sobre nuevos bonos. 7) Hay armonía entre los miembros de la ACE. 8) Hacen muchas actividades para recaudar fondos. 9) Consultan e informan a la comunidad. 10) El bono de alimentación escolar. 11) Tener hasta 9°. Grado. 12) Todos los directivos hacen su trabajo. 13) Todos colaboran con la normativa, pero es muy compleja. 14) Contar con Asesores administrativos. 	<p>y de los alumnos; de eso también informan sobre los gastos a la comunidad educativa, lo que ya esta estipulado para darle cumplimiento a la norma técnica.</p>
<p>Liste las OPORTUNIDADES que aun tiene la ACE en la obtención de Bonos y su manejo en beneficio del Centro Escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) apoyo completo de la comunidad educ. 2) Contar con asesoria administrativa. 3) Cubrir necesidades prioritarias. 4) Conseguir mas bonos. 5) Pedir ayuda a la comunidad y a las ONG 6) Hacer mas aulas 7) Matricular mas niños 8) Hacer actividades para captar fondos. 9) Dar alimentos a niños de tercer ciclo. 10) Cubrir necesidades en un 75%. 11) Mantener autonomía. 12) Que a los maestros les pague el MINED y no la ACE. 	<p>Para concluir con la encuesta a los directores, éstos opinan entre otras cosas, que son OPORTUNIDADES, las de matriculara mas alumnos; manejar siempre la autonomía en las decisiones d gastos; adquiriendo mas bonos en beneficio de los alumnos, al mismo tiempo gestionando la obtención de fondos con las ONGS.</p>
<p>Sabe usted si la ACE ha recibido capacitación sobre le manejo de los Fondos.</p>	<p>SI (7 directores). NO (5 directores).</p>	<p>Mas del 50% dijeron que la ACE sí ha recibido mas de alguna capacitación.</p>
<p>Si contestó que sí a la pregunta anterior, diga cuantas veces los han capacitado sobre el manejo de los fondos.</p>	<p>NINGUNA (6 respuestas). 1 VEZ (3 respuestas) 2 Veces (2 respuestas) 3 veces (1 respuesta).</p>	<p>De ese porcentaje, la mayoría opino nuevamente que ninguna vez había sido capacitados los directivos de las ACE.</p>
<p>¿Considera que a la ACE se le facilitaría su trabajo si tuvieran una GUIA práctica sobre adquisición de bienes y contratación de servicios?</p>	<p>SI (12 RESPUETAS). NO (0 respuestas).</p>	<p>Como resumen final sobre la aceptación o no de una Guía que facilite el trabajo de las ACE, todos dijeron que sí funcionaria y hace falta una Guía Procedimental.</p>

D. Descripción del Diagnóstico.

Tanto los resultados de la Investigación Bibliográfica, como la Investigación de Campo (Encuesta, observación directa y las entrevistas) realizadas, nos han servido para identificar una serie de problemas y dificultades que los Directivos de las ACE enfrentan en el manejo de los fondos públicos que les es encomendado por el MINED.

La normativa dada por el Ministerio de Educación, (la Ley del Sistema de Administración Financiera del Estado, la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública; las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas; las Disposiciones Generales del Presupuesto; las leyes laborales, tanto del personal del Gobierno, como de la empresa privada, debido a que les compete manejar personal docente y administrativo contratado con procedimientos internos y luego les corresponde como a la empresa privada, hacer los descuentos de ley, tales como Renta, AFP, Seguro Social, Caja Mutual, etc. es demasiado compleja para que ellos la puedan manejar.

El bajo grado de escolaridad de los Directivos, incide en la difícil comprensión de la normativa por la complejidad de éstas.

Los problemas de mayor incidencia en la Administración de las ACE, son los siguientes:

Hay baja participación de miembros de las comunidades en conformación de Directivas para integrar las ACE.

Existe un nivel de liderazgo entre los padres y madres de familia que no esta siendo bien aprovechado por parte de los encargados de dirigir el Programa EDUCO a nivel Ministerial, ya que estos no están siendo apoyados adecuadamente en aspectos como capacitaciones, orientaciones y seguimiento y evaluaciones de su desempeño.

La mayoría de miembros de las directivas de las ACE no saben que es un procedimiento, en términos generales, debido a la deficiente capacitación recibida del MINED; mucho menos conocen sobre procedimientos escritos tales como los de adquisición de bienes y contratación de servicios, contenidos todos en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Hay desilusión y frustración entre los directivos de las ACE al ver que no pueden cumplir con una serie de obligaciones procedimentales que no les fueron explicadas cuando les propusieron o les pidieron que formaran parte de la Directiva.

Los pocos aciertos de los Directivos en la conducción de una ACE, son mayormente producto de su conocimiento empírico, que de un conocimiento formalmente adquirido a través de capacitaciones en el manejo de fondos públicos.

La falta de conocimientos sobre procedimientos formales, dificulta a los miembros directivos de las ACE desarrollar su trabajo acorde a los propósitos del Programa EDUCO.

Los directivos de las ACE afrontan muchas dificultades en la conducción de la ACE, por no contar con guías procedimentales formales fáciles de entender y de aplicar, en lo administrativo financiero.

La Asistencia Administrativa puesta a disposición de las ACE por medio de Consultores particulares, es un paliativo ante la falta de apoyo del MINED, pero resulta insuficiente debido a que son solo ocho horas al mes que le brinda a cada modalidad. Muchas ACE no logran contratar Asistencia Administrativa, debido a diversos obstáculos que las Direcciones Departamentales correspondientes les ponen.

Debido a la falta de orientación adecuada, los Directivos de la ACE no saben muy bien a quien deben rendirle cuentas del manejo de fondos que les es encomendado.

Una de las repercusiones mas evidentes de la falta de guías procedimentales es el hecho de que frecuentemente incurren en de multas por pagos extemporáneos de algunas obligaciones tanto tributarias como laborales.

E. Conclusiones.

⌘ Debido al escaso apoyo en aspectos como capacitaciones, orientaciones, seguimiento y evaluaciones de su desempeño, que se les dá a los miembros Directivos de las ACE y al poco aprovechamiento del liderazgo de éstos, por parte del MINED, el programa EDUCO se ve amenazado.

⌘ El pobre desempeño que están mostrando las ACE en el manejo de fondos, se debe a la inadecuada capacitación que les ha brindado el MINED, ya que no ha sabido dotarles de procedimientos acorde con su nivel de escolaridad.

⌘ La frustración ante el poco apoyo del MINED y la falta de un documento práctico, fácil y entendible, está llevando a varios Directivos a abandonar sus cargos antes de finalizar su período o, a trabajar con desgano en la conducción de la

ACE. De seguir así las cosas, el Programa EDUCO, muy difícilmente podrá lograr sus objetivos.

⌘ Aun con la Asistencia Administrativa que reciben las ACE de parte de Consultores particulares, sigue imperante la necesidad de que se les provea de guías procedimentales adecuadas y fáciles de aplicar en el manejo de los fondos públicos, porque este Consultor no es el responsable de la ejecución de los fondos, sino que solamente de orientarles.

⌘ El propósito de llevar la descentralización, hasta los niveles mas bajos de la organización de la Administración Escolar Local, no avanza porque la cultura de la Rendición de Cuentas en el manejo de los fondos públicos, no se ha logrado inculcar en los directivos debido a que éstos desconocen las instituciones o entes encargados de la fiscalización del gasto público.

F. Recomendaciones.

⌘ Es recomendable que el Ministerio de Educación dé más apoyo a las ACE, en lo administrativo financiero, capacitándoles y orientándoles sobre el manejo de fondos, cada vez que entra una nueva Directiva, cuando haya sustitución de miembros sin haber terminado su período o

cuando haya cambios y reformas a las normativas. De esta forma se podría aprovechar mejor el liderazgo y la buena disposición que muestran los miembros de la Comunidad para participar en el Programa EDUCO.

- ⌘ Se recomienda al MINED mejorar las técnicas de capacitación para las ACE y proveerles de procedimientos sencillos y fáciles de entender, así como de aplicar.

- ⌘ Es recomendable que las modalidades de Administración Escolar Local ACE, cuenten con una Asistencia Administrativa mas amplia. Que ésta dedique más tiempo a las modalidades ACE, y que se ocupe de administrar la ejecución de los fondos, (pagos de planillas de AFP, ISSS, Renta; pagos de personal docente, etc.), el manejo de registros contables y la posterior rendición de cuentas

- ⌘ Que las Direcciones Departamentales del MINED respeten la autonomía de las ACE en la celebración de contratos de los Asesores Administrativos.

- ⌘ Reforzar el contenido de las capacitaciones e insistir en la cultura de la Rendición de Cuentas; explicando en forma suficientemente clara, la importancia de la transparencia en el manejo de fondos públicos y las sanciones civiles y

penales a las que se exponen al contravenir las disposiciones vigentes.

⌘ Que la ACE mantenga un archivo con documentación exclusivamente relacionada con la Administración del Centro Escolar, de tal manera que no se confunda con la documentación técnica que maneja el personal docente en su trabajo pedagógico, con el propósito de que en cualquier momento que se requiera un documento de esos, sea localizado inmediatamente.

⌘ En vista de todas las dificultades que padecen las ACE, en la adquisición y/o contratación de bienes y servicios, debido a los diversos factores ya enumerados, recomendamos que se apoyen en la Guía Procedimental propuesta en el Capítulo III, para mayor facilidad en el manejo de dichos procesos.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UNA GUÍA PROCEDIMENTAL PARA FACILITAR LA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE) DEL PROGRAMA EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (EDUCO), DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE EL SALVADOR.

Importancia.

Toda acción, independientemente del campo donde se ejecute, debe ser guiada por un procedimiento adecuado para que los resultados esperados sean satisfactorios.

El quehacer administrativo de las ACE, específicamente en lo relacionado con manejo de fondos que el Ministerio de Educación les transfiere, para adquisición y contratación de bienes y servicios, no es la excepción. Es muy importante que para tal actividad exista una guía procedimental, que de forma clara y sencilla muestre al interesado los pasos a seguir para que todo se haga acorde con lo establecido por las normativas correspondientes, evitando así cometer irregularidades que después puedan ser consideradas violaciones sancionables.

A.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**1) OBJETIVO GENERAL.**

Contribuir con el fortalecimiento de la Administración Escolar Local que está ejecutando el Programa EDUCO a través de las Asociaciones Comunales para la Educación ACE.

2) OBJETIVO ESPECÍFICO:

1. Proporcionar a las ACE, una herramienta de apoyo efectiva y fácil de aplicar en las Adquisiciones y Contrataciones de bienes y servicios que realizan con fondos del Estado.

B. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

El contenido de esta propuesta tiene dos componentes: uno de carácter Administrativo y otro de carácter Financiero - contable.

El componente de carácter Administrativo, ilustra sobre las disposiciones técnicas y de carácter legal a tomar en cuenta para la adquisición y contratación de bienes y servicios.

El componente de carácter Financiero - Contable, ilustra sobre los elementos Financiero-contables a considerar en un proceso de adquisición y contratación de bienes y servicios.

C.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

Los objetivos de la adquisición y contratación de bienes y servicios en el quehacer administrativo de las ACE, pueden ser generales y específicos.

- 1) **Objetivo General:** Introducir a las ACE en un proceso de descentralización, para reducir la burocracia en la Administración escolar.

- 2) **Objetivo Específico:** Facilitar a las ACE la oportuna adquisición y contratación de bienes y servicios necesarios para mantener funcionando sus centros escolares.

D. ELEMENTOS DE LA GUÍA PROCEDIMENTAL PROPUESTA.

1. Jurídicos (legales)

- a) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP).

- b) Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de cuentas de la República.

- c) Código Civil de El Salvador.

- d) Constitución de la República.

- e) Ley del Sistema de Administración Financiera del Estado. (ley SAFI)
- f) Código Tributario de El Salvador.
- g) Ley del Impuesto sobre la Renta.
- h) Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes y Servicios.
- i) Disposiciones Generales del Presupuesto.
- j) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.
- k) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- l) Código de Trabajo.
- m) Código Penal de El Salvador.
- n) Código Procesal Penal de El Salvador.
- o) Instructivo 01/2001 del MINED.

2. Administrativos

- a) Planes anuales de compras.(Ver ejemplo más adelante)
- b) Planes de inversión.(ver ejemplo más adelante).
- c) Cotizaciones.

g) Actas de recepción de Bienes y /o servicios



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ACTA DE RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

No. _____

NOMBRE DE LA MODALIDAD: _____ CODIGO No. : _____ DEPARTAMENTO _____ MUNICIPIO: _____ DISTRITO No. : _____				
FECHA: _____ NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO _____				
EL (LA) SUSCRITO (A) HACE CONSTAR QUE HE RECIBIDO DE ACUERDO A LO CONVENIDO CON: _____, LOS BIENES Y SERVICIOS (NOMBRE DEL PROVEEDOR)				
SE DETALLAN A CONTINUACIÓN:				
DESCRIPCIÓN O CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD RECIBIDA	PRECIO UNITARIO \$	VALOR TOTAL \$
TOTAL EN LETRAS:			TOTAL	
OBSERVACIONES:				

 NOMBRE

 CARGO

 FIRMA

3. Contables

- a) Presupuestos
- b) Facturas
- c) Recibos.
- d) Cheques
- e) Conciliación Bancaria.
- f) Registro de Ingresos y Gastos (Disponibilidad Financiera).

E. GUÍA PROCEDIMENTAL PROPUESTA.

La Guía Procedimental aquí propuesta tiene su fundamento en la Adquisición y Contratación de Bienes y servicios que realizan las ACE.

Tomando en cuenta que para cualquier compra de bienes o contratación de servicios con fondos públicos, debe procederse conforme a lo estipulado en la LACAP, a continuación se presentan los procedimientos idóneos, en consonancia con lo que consigna la LACAP, para la ejecución de los Fondos Públicos.

1. Procedimientos para adquisición de bienes.

Dentro de la ejecución de fondos públicos, una actividad que casi a diario se realiza, es la adquisición o compra de bienes de diversa naturaleza (mobiliario, equipo, material didáctico, etc).

Para facilitar a las ACE, la ejecución de este tipo de actividades, se presenta a continuación un procedimiento idóneo a seguir.

A.-Procedimiento para adquisición de Bienes hasta por un monto equivalente a 10 salarios mínimos urbanos.(hasta \$1,584.00)

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Encargado de compras (secretario)	Elabora solicitud de cotización y envía a proveedores que pueden suministrar el Bien o Bienes que necesita comprar.
2	Proveedor.	Recibe solicitud de cotización y entrega información por escrito al encargado de compras de la ACE.
3	Encargado de compras	Recibe cotización.
4	Encargado de compras.	Procede a elaborar orden de compra con numeración correlativa.
5	Proveedor.	Entrega al encargado de compras los Bienes debidamente facturados en factura de consumidor final, juntamente con la orden de compra firmada y sellada por él.
6	Encargado de compras.	Recibe los Bienes debidamente facturados y los entrega al Presidente de la ACE con un Acta de Recepción.
7	Presidente de la ACE.	Recibe los Bienes y firma el Acta de Recepción para dejar constancia de que se recibe a entera satisfacción y también firma en la factura como responsable de la recepción del Bien o Bienes adquiridos.
8	Presidente de la ACE.	Devuelve al encargado de compras la factura y el Acta de Recepción firmadas para controles posteriores.
9	Encargado de compras	Recibe del Presidente Factura y acta de Recepción debidamente firmadas y acompañadas de la Orden de compra y la cotización, las entrega al tesorero.
10	Tesorero de la ACE	Recibe factura, cotización, orden de compra, Acta de Recepción, emite cheque a nombre del proveedor con la firma suya y la del Presidente y lo entrega al proveedor.
11	Tesorero de la ACE	Finalmente, registra el gasto en el libro respectivo y archiva esa documentación donde corresponda.

B.-Procedimiento para adquisición de Bienes cuyo monto este comprendido entre 10 y 80 salarios mínimos urbanos.(\$1,584.01 hasta \$12,672.00)

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Encargado de compras.(Secretario de la ACE)	Elabora solicitud de cotización especificando los requerimientos técnicos y de otra índole de los Bienes a comprar.
2	Encargado de compras.(Secretario de la ACE)	Distribuye esas solicitudes entre los proveedores respectivos, asegurándose de que al menos 3 de esos proveedores le puedan proporcionar las cotizaciones que necesita.
3	Proveedores.	Reciben solicitud de cotización y entregan información por escrito al encargado de compras de la ACE.
4	Encargado de compras.	Debe asegurarse de obtener por lo menos 3 ofertas diferentes. (Artículo 40, Literal C, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública)y, entregarlas al Presidente de la Directiva.
5	Presidente de la Directiva.	Recibe las ofertas y convoca a los demás miembros para elegir al proveedor.
6	Directiva de la ACE.	De las ofertas recibidas elegirán a un proveedor después de realizar un análisis técnico y un análisis económico de las mismas.
7	Directiva de la ACE.	En el análisis técnico evaluarán detalles de carácter eminentemente técnico para tomar su decisión, tales como calidad, duración, garantía, mantenimiento si fuere necesario, etc. del Bien o Bienes a comprar.
8	Directiva de la ACE.	En el análisis económico evaluarán detalles de carácter eminentemente económico, siendo el precio el criterio principal, para tomar su decisión.
9	Directiva de la ACE encabezada por el Presidente.	Junto al análisis técnico y económico emite una resolución razonada explicando los motivos por los cuales se eligió al proveedor y

		lo entregan al encargado de compras.
10	Encargado de compras.	Elabora orden de compra y la entrega al proveedor elegido.
11	Proveedor.	Entrega al encargado de compras los Bienes debidamente facturados en factura de consumidor final.
12	Encargado de compras	Recibe los Bienes debidamente facturados y los entrega al Presidente de la ACE con un Acta de Recepción
13	Presidente de la ACE	Recibe los Bienes y firma el Acta de Recepción para dejar constancia de que se recibe a entera satisfacción y también firma en la factura como responsable de la recepción del Bien o Bienes adquiridos.
14	Presidente de la ACE	Finalmente entrega al encargado de compras la factura y el Acta de Recepción debidamente firmadas para controles posteriores.
15	Encargado de compras	Recibe facturas y Actas de Recepción firmadas por el Presidente.
16	Encargado de compras	Entrega al Tesorero las cotizaciones, Orden de Compra, factura, acta de recepción, análisis técnico y económico y la resolución razonada, para su correspondiente pago, registro y archivo.
17	Tesorero	Recibe factura, cotizaciones, orden de compra, Acta de Recepción, análisis técnico y económico y la resolución razonada. Emite cheque a nombre del proveedor con la firma suya y la del Presidente y lo entrega al proveedor.
18	Tesorero	Finalmente, registra el gasto en el libro respectivo y archiva esa documentación donde corresponda.

2. Procedimientos para contratación de servicios.

Siendo la contratación de servicios, una actividad frecuente y muy importante dentro del quehacer administrativo de las ACE, se vuelve necesario contar para ello con procedimientos idóneos.

A continuación se presentan dos muestras de procedimientos que facilitarán este trabajo.

A.-Procedimientos para contratación de servicios hasta por un monto equivalente a 10 salarios mínimos urbanos (de \$0.00 a \$1,584.00)

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Encargado de compras	Elabora solicitud de cotización por servicios profesionales, o presupuesto (si se trata de una contratación de mano de obra) y envía a proveedor que pueda suministrar el servicio que necesita contratar.
2	Proveedor.	Recibe solicitud de cotización o de Presupuesto.
3	Proveedor.	Entrega información por escrito al encargado de compras de la ACE.
4	Encargado de compras de la ACE.	Recibe cotización o Presupuesto.
5	Encargado de compras.	Procede a elaborar un contrato de servicios para que lo firmen proveedor y Presidente de la ACE y le anexa una orden de compra con numeración correlativa.
6	Proveedor.	Proporciona el servicio contratado y al final de esto presenta al encargado de compras su factura o recibo de cobro.
7	Proveedor.	Si no pudiere dar factura de consumidor final deberá dar un recibo que contenga una explicación bien detallada del servicio que ha proporcionado, llevando al calce su nombre, firma, número de NIT, y número de DUI
8	Proveedor.	Además este recibo deberá aparecer firmado por Presidente y Tesorero de la ACE, en señal de aval.
9	Encargado de compras.	Dá por recibido el servicio contratado debidamente facturado y hace entrega de ello al Presidente de la ACE con un Acta de Recepción (cuando se trate de

		servicios eventuales) o un informe describiendo el servicio proporcionado, elaborado por el proveedor (cuando se trate de servicios permanentes)
10	Presidente de la ACE.	Recibe el servicio contratado y firma el Acta de Recepción para dejar constancia de que se recibe a entera satisfacción.
11	Presidente de la ACE.	Firma en la factura como responsable de la recepción del servicio contratado.
12	Presidente de la ACE.	Finalmente entrega al encargado de compras la factura, el contrato y el Acta de Recepción firmados para controles posteriores.
13	Encargado de compras	Recibe factura, contrato y Acta de Recepción firmada por el Presidente y juntamente con la cotización las entrega al tesorero para su correspondiente pago, registro y archivo.
14	Tesorero.	Recibe factura, cotización, contrato, orden de compra y Acta de Recepción.
15	Tesorero.	Emite cheque a nombre del proveedor con su firma y la del Presidente y lo entrega al proveedor.
16	Tesorero	Finalmente registra el gasto en el libro respectivo y archiva esa documentación donde corresponda.

B.-Procedimiento para contratación de servicios, cuyo monto este comprendido entre 10 y 80 salarios mínimos urbanos. (\$1,584.01 hasta \$12,672.00)

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Encargado de compras.(Secretario de la ACE)0	Elabora solicitud de cotización especificando los requerimientos técnicos y de otra índole del servicio a contratar
2	Encargado de compras.(Secretario de la ACE)0	distribuye esas solicitudes entre los proveedores respectivos, asegurándose de que al menos 3 de esos proveedores le puedan proporcionar las cotizaciones que necesita, o los presupuestos de mano de obra, según corresponda.
3	Proveedores.	Reciben solicitud de cotización y/o solicitud de Presupuesto;
4	Proveedores.	Entregan información por escrito al encargado de compras de la ACE.
5	Encargado de compras.	Recibe cotizaciones o presupuestos y los entrega al Presidente de la ACE, para que a continuación en reunión especial los 5 miembros de la directiva elijan al proveedor cuya oferta les parezca más conveniente a sus intereses.
6	Encargado de compras.	Debe asegurarse de obtener por lo menos 3 ofertas diferentes (Art. 40, Lit. C, LACAP) y entregarlas al Presidente de la Directiva de la ACE.
7	Presidente de la ACE.	Recibe las ofertas y convoca a los demás miembros de la Directiva para elegir al proveedor.
8	Directiva de la ACE.	De las ofertas recibidas eligen a un proveedor después de realizar un análisis técnico y un análisis económico de las mismas.
9	Directiva de la ACE.	En el análisis técnico evaluarán detalles de carácter eminentemente técnico para tomar su decisión, tales como calidad, duración, especialización profesional, si fuere necesario, etc. del servicio a contratar.
10	Directiva de la ACE.	En el análisis económico evaluarán detalles de carácter eminentemente económico, siendo el precio el criterio principal, para tomar su

		decisión.
11	Directiva de la ACE y su Presidente.	Junto al análisis técnico y económico emite una resolución razonada explicando los motivos por los cuales se eligió al proveedor.
12	Directiva de la ACE y su Presidente	Devuelve al encargado de compras las ofertas acompañadas del análisis técnico y económico y la resolución razonada correspondiente
13	Encargado de compras.	Elabora orden de compra o contrato de servicios (según sea el caso) y la entrega al proveedor elegido.
14	Proveedor.	Proporciona el servicio contratado y cobra sus honorarios en factura de consumidor final o un recibo.
15	Encargado de compras.	Verifica que el servicio se haya proporcionado, recibe la factura y la entrega al Presidente de la ACE con un Acta de Recepción o un informe del servicio recibido.
16	Presidente de la ACE	Recibe factura, firma el Acta de Recepción para dejar constancia de que se recibe a entera satisfacción y también firma en la factura como responsable de la recepción del servicio contratado.
17	Presidente.	Finalmente entrega al encargado de compras la factura y el Acta de Recepción acompañadas del análisis técnico y económico y la resolución razonada debidamente firmadas para controles posteriores.
18	Encargado de compras.	Recibe facturas y Actas de Recepción o informe, firmadas por el Presidente.
19	Encargado de compras.	Entrega al tesorero las cotizaciones el análisis técnico y económico, la resolución razonada, la orden de compra o contrato y la factura, para su correspondiente pago, registro y archivo.
20	Tesorero.	Recibe factura, cotización, orden de compra, Acta de Recepción o informe, análisis técnico y económico y la resolución razonada.
21	Tesorero.	Emite cheque a nombre del proveedor con la su firma y la del Presidente, lo entrega al proveedor y registra el gasto en el libro respectivo, archiva esa documentación donde corresponda.

Es conveniente señalar que las ACE, pueden administrar en el Centro Escolar hasta Educación Media, y por ello, les queda vigente el derecho de poder manejar montos que sobrepasen los 80 salarios mínimos hasta los 635; los que según la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) Artículo 40, Literal "b", se manejarán con una Licitación Pública por Invitación. Si un Centro Escolar se convierte en Complejo Educativo, puede manejar Bono CRA, (Centro de Recursos de Aprendizaje) el cual puede tener montos alrededor de los \$50,000.00 , para adquirir bienes o contratar servicios. En este último caso, debe aplicarse lo que establece el Art. 41 de la LACAP.

F. USO DE LA GUÍA PROCEDIMENTAL PROPUESTA.

1. Beneficios para las ACE

- * Conocimiento y aplicación adecuados de la LACAP.
- * Transparencia total en el manejo de fondos
- * Procedimiento correcto y acorde con las normativas en materia de manejo de fondos.
- * Fluidez en las compras y contrataciones.
- * Facilidad en el manejo de conceptos básicos relacionados con adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios.

2. Beneficio para la Comunidad Educativa.

- * Fortalecimiento de la Administración Escolar local.

- * Posibilidad de que al Centro Escolar, le asignen más fondos al ver que el uso que está haciendo es correcto y fructífero, ampliando así la cobertura educativa.
- * Genera mayor confianza hacia los directivos, al ver que están haciendo mejor su trabajo.

3. Facilidades para efectos de liquidación de bonos.

El momento en que se "liquida" un bono o se "entrega cuentas " del uso que se dio a los fondos recibidos, es crucial para la ACE, por que es ahí donde saldrá a la luz cualquier anomalía cometida en el manejo de los mismos.

A continuación se presentan las facilidades más relevantes que puede significar el uso de esta guía, para la liquidación de bonos:

- * Claridad total en el uso que se ha dado a los fondos, adquiriendo y contratando bienes y servicios.
- * Certeza total de que las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios se han realizado conforme a lo estipulado por la LACAP y las disposiciones técnicas respectivas.
- * Rendición de cuentas más ágil y fácil.

2. Sistemas de control necesarios.

a. Presupuesto de ingresos.

El presupuesto de ingresos es el punto de partida para proyectarse hacia un programa de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios y, a la vez, sirve como mecanismo de control, ya que basados en él pueden estimarse los montos máximos de gastos a realizar.

Un presupuesto de este tipo puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, pero tomando en cuenta que actualmente las ACE reciben fondos trimestralmente del MINED, se presenta para ilustración un ejemplo de Presupuesto de Ingresos, por trimestre.

CENTRO ESCOLAR CASERIO LOS HENRIQUEZ,

Tonacatepeque, San Salvador.

PRESUPUESTO DE INGRESOS, AÑO XXXX

Código de Infraestructura # 70087

FUENTE	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL.
BONO DE CALIDAD	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$4,000.00
BONO ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 822.84
BONO DE GRATUIDAD	\$594.29	\$594.29	\$594.29	\$594.29	\$2,377.16
TOTAL	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$7,200.00

b. Presupuesto de Gastos

Un presupuesto es una excelente herramienta de apoyo para proyectar un programa de gastos a efectuar dentro de un período determinado y sirve también como mecanismo de control para establecer límites de gastos conforme el Presupuesto de Ingresos.

Igual que el Presupuesto de Ingresos, puede ser mensual, trimestral, semestral o anual. Para ilustración se presenta un Presupuesto de Gastos por Trimestre.

CENTRO ESCOLAR CASERIO LOS HENRIQUEZ,

Tonacatepeque, San Salvador.

PRESUPUESTO DE GASTOS POR TRIMESTRE AÑO XXXX.

Código de Infraestructura # 70087

RUBROS	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTALES
Mobiliario		\$ 500.00		\$ 500.00	\$1,000.00
Equipo				\$ 800.00	\$ 800.00
Material Didáctico	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$1,800.00
Mantenimiento de Infraestructura	\$ 694.29	\$ 694.29	\$ 694.29	\$ 694.29	\$2,777.16
Asistente Administrativo.	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 822.84
Totales.	\$1,350.00	\$1,850.00	\$1,350.00	\$2,650.00	\$7,200.00

Nota: en vista de que este presupuesto debe ser congruente con el Presupuesto de Ingresos, se recomienda dejar un margen de al menos un 15 % para poder superar variaciones de precios en el mercado.

c. Planes de inversión.

Para efectos del manejo de los fondos del Estado, que el Ministerio de Educación les transfiere a las modalidades de Administración Escolar Local ACE, los Planes de Inversión resultan de valiosa ayuda como una guía a seguir observando siempre los requisitos básicos que el mismo Estado requiere en este tipo de casos.

Un Plan de Inversión debe ser como un mini proyecto; es decir, debe contener los siguientes elementos, por lo menos:

- * Problema detectado
- * Población blanco
- * Objetivos
- * Metas
- * Plan de compras
- * Proveedores
- * Beneficios a lograr.
- * Disponibilidad financiera.
- * Período de ejecución.

Estos Planes de Inversión, deben hacerse para cada Bono, ya que para efectos de darle cumplimiento a la norma técnica que

manda la Corte de Cuentas, esta estrategia ayuda mucho cuando dicha institución ejecuta el control posterior, pues se puede demostrar que en una forma ordenada se planificó el gasto, fue consultado, autorizado y fue tomada en cuenta la disponibilidad económica para enfrentar los gastos necesarios.

Con el propósito de que el lector comprenda mejor esta herramienta, se presenta a continuación un ejemplo de Plan de Inversión.

CENTRO ESCOLAR CANTON TIERRA BLANCA.

Tonacatepeque, San Salvador.

PLAN DE INVERSIÓN: BONO DE ALIMENTOS.

AÑO : 2004

PROBLEMA DETECTADO.

En este Centro Escolar se atienden niños desde los 5 años de edad hasta los 15; o sea, desde preparatoria, hasta sexto grado. Todos provienen de familias de escasos recursos económicos, pues su ingresos dependen únicamente de las cosechas de la caña, lo cual es una actividad agrícola de tipo estacional (solo en época de la zafra), y lo demás se mantienen con alguna variedad de cosechas propias agrícolas como son el maíz, el frijol y algunas legumbres cultivadas por los pobladores.

POBLACIÓN BLANCO.

Niños que estudien en el Centro Escolar y que estén matriculados, entre Preparatoria y Sexto grado.

OBJETIVOS.

General:

Dar alimentos a los niños que asisten al Centro Escolar, de tal manera que se logre un buen rendimiento y asimilación en el proceso enseñanza aprendizaje.

Específicos.

- * Aprovechar los fondos que el Gobierno genera en la alimentación de los estudiantes.
- * Lograr que los niños estén atentos en las clases.
- * Disminuir los ausentismos en los niños, debido a que ya no se enfermarán con tanta frecuencia.

METAS.

Dar alimentos a 165 niños estudiantes del Centro Escolar, matriculados entre Preparatoria y Sexto Grado, con una cobertura del 95 %.

PLAN DE COMPRAS.

Este se desarrolla en el siguiente ítem, del presente trabajo.

PROVEEDORES:

En la compra de alimentos y por la cercanía y otros motivos, como lo son el Transporte hasta el Centro Escolar; la proporción de facturas de consumidor Final, etc. Nuestros proveedores son:

- * El Supermercado Selectos de Apopa,
- * Proveedores locales del mercado de Tonacatepeque.
- * El proveedor del pan francés. (proveedor local).
- * Otros.

BENEFICIOS A LOGRAR.

Como se dijo en los objetivos, se lograra mantener la atención de los niños en su aula de clases, además de disminuir los niveles de ausentismos, debido a que los niños que lleguen al Centro Escolar, si no han desayunado en su casa , a las 10:30 de la mañana tendrán sus alimentos preparados por las propias

madres de familia. Por lo tanto, se pretende dar una cobertura en alimentos de un 95% de la población escolar.

DISPONIBILIDAD FINANCIERA.

Los fondos asignados para el Bono de Alimentación Escolar, son de \$0.12 para una ración de alimentos diaria a cada alumno, y por lo tanto, del número alumnos dependerá la cantidad de dinero que el MINED, durante el año lectivo dará al Centro Escolar, en este concepto.

PERÍODO DE EJECUCIÓN.

El dinero de este bono se comienza a gastar a partir de marzo, porque el MINED hasta entonces deposita los fondos, y se ejecuta hasta el mes de octubre o el día en que terminan las clases.

d) Planes de Compras.

Este es un requisito indispensable para la ejecución de cada monto que les otorgan a las ACE, en concepto de cada Bono.

El plan de compras regula el gasto y atiende al principio de Planificación del gasto, parte indispensable para efectos de control posterior de cualquier ente contralor de los egresos del Estado.

Un plan de compras, debe contener:

- * Datos del Centro Escolar.
 - nombre
 - dirección
 - año
 - nombre del bono.
 - Monto transferido.
- * Área de ejecución del gasto, según instructivos dados por el MINED.
- * Descripción del bien o servicio.
- * Unidad de medida
- * Cantidad a adquirir .
- * Precio unitario
- * Precio total.
- * Período de ejecución.
- * Porcentaje de distribución.
- * Firma del responsable.

El plan de Compras es obligatorio hacerlo como un paso previo a cualquiera adquisición o contratación de bienes y servicios.

Ejemplo de un Plan de Compras:

CENTRO ESCOLAR CASERIO LOS HENRIQUEZ, TONACATEPEQUE. S.S.

PLAN DE COMPRAS DEL BONO DE ALIMENTOS, AÑO 2004.

MONTO TRANSFERIDO: \$6,663.44. Código 70087

AREA DE INVERSION	BIEN O SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL	PERIODO DE COMPRA
alimentos para Humanos	Leche	bolsax1.8kg	160	\$8.75	\$1,400.00	cada 15 días
	Leche	Botellas x 1800gs	100	\$12.57	\$1,257.00	cada 15 días
	plátanos	cada uno	1200	\$0.14	\$168.00	cada 15 días
	masa procesada	paquetes x 2lbs	120	\$0.57	\$68.40	cada 15 días
	yuca	cada uno	1200	\$0.12	\$144.00	cada 15 días
	arroz	libra	120	\$0.40	\$48.00	cada 15 días
	azúcar	libra	120	\$0.40	\$48.00	cada 15 días
	canela	paquete.	120	\$0.12	\$14.40	cada 15 días
	pollo	cada uno	120	\$4.00	\$480.00	cada 15 días
	sopas concentradas	paquete	240	\$0.46	\$110.40	cada 15 días
	sal	libra	100	\$0.12	\$12.00	cada 15 días
	güisquil	cada uno	1200	\$0.14	\$168.00	cada 15 días
	ejotes	manejo	1200	\$0.23	\$276.00	cada 15 días
	zanahoria	cada uno	1200	\$0.12	\$144.00	cada 15 días
	frijoles	libra	120	\$0.57	\$68.40	cada 15 días
	huevos	cartonx30 unidades	48	\$2.75	\$132.00	cada 15 días
	cebada	libra	120	\$1.50	\$180.00	cada 15 días
	horchata	libra	120	\$1.50	\$180.00	cada 15 días
	Carne de res	libra	120	\$1.70	\$204.00	cada 15 días
	aceite	galón	60	\$5.25	\$315.00	cada 15 días
	queso	libra	120	\$3.20	\$384.00	cada 15 días
	manteca	libra	50	\$0.75	\$37.50	cada 15 días
	margarina	libra	30	\$0.75	\$22.50	cada 15 días
	miel	botellas	72	\$3.00	\$216.00	cada 15 días
	polvos para hornear	bote	48	\$0.75	\$36.00	cada 15 días
	harina todo uso	libra	120	\$1.00	\$120.00	cada 15 días
	chocolate	paquete	120	\$0.57	\$68.40	cada 15 días
pastas	paquetes	120	\$1.00	\$120.00	cada 15 días	
pescado	libras	6	\$1.40	\$8.40	cada 15 días	
ajos	cabezas	48	\$0.23	\$11.04	cada 15 días	
repollo	cada uno	72	\$1.00	\$72.00	cada 15 días	
cebolla	cada una	72	\$0.40	\$28.80	cada 15 días	
tomates	libra	120	\$0.46	\$55.20	cada 15 días	
Chile	cada uno	240	\$0.17	\$40.80	cada 15 días	
ajo molido	sobre	6	\$0.20	\$1.20	cada 15 días	
naranjas	unidades	800	\$0.03	\$ 24.00	cada 15 días	
					\$6,663.44	

e. Conciliaciones Bancarias.

Las conciliaciones bancarias, sirven para establecer con exactitud las disponibilidades financieras al conciliarlas con el Banco, para la toma de decisiones, en la ejecución de los Bonos que el MINED transfiere a las modalidad de Administración Escolar local.

Ejemplo de Conciliación Bancaria.(modelo de formulario a utilizar)

CONCILIACIÓN BANCARIA				
NOMBRE DE LA MODALIDAD ESCOLAR LOCAL:			MUNICIPIO:_____	
_____ CUENTA No. :_____				
1. Nombre del banco comercial_____				
2. Saldo según estado bancario al ____de____de 200__ \$_____				
Menos:				
3. Cheques emitidos pendientes de cobro:				
FECHA	NUMERO	A FAVOR DE	MONTO \$	
TOTAL DE CHEQUES EMITIDOS Y NO COBRADOS				
4. MAS O MENOS OTRAS OPERACIONES (notas de cargo o de abono, etc.)				
SUB TOTAL			\$	
5. TOTAL (este valor tiene que ser igual al saldo del numeral 6).			\$	
6. SALDO SEGÚN LIBRO DE BANCO(INGRESOS Y GASTOS)			\$	
F: _____		F: _____		
TESORERO (A)		PRESIDENTE (A)		
_____		_____		
NOMBRE		NOMBRE		

f. Informe de rendición de cuentas.

Dentro de las disposiciones técnicas emitidas por el MINED, para la ejecución de fondos, incluyen la presentación de un informe de Rendición de Cuentas, en el cual deberá hacerse mención del nombre del Bono; el objetivo que se perseguía con el uso de los Fondos; el monto asignado en bono; los beneficiarios directos e indirectos con la inversión del Bono y, finalmente los beneficios logrados con su ejecución.

A continuación, un ejemplo de Informe de Rendición de Cuentas.

Sres. Oficina Departamental de Educación,
San Salvador,

Presentes:

Nosotros, miembros de la Junta Directiva de la Asociación Comunal para la Educación (ACE), del Centro Escolar Caserío Valle Nuevo, Cantón Las Flores, Jurisdicción de Tonacatepeque, San Salvador, con Código de Infraestructura # , a ustedes atentamente declaramos que en Marzo del presente año, recibimos la cantidad de \$1,260.00 y remitimos la información sobre la inversión realizada con los fondos recibidos en concepto de Bono de la Calidad Educativa 2003, los cuales se invirtieron en las siguientes áreas de gasto: (según Instructivo 01/2001 del MINED)

Material Didáctico	\$ 460.00	36.5%
Mobiliario y Equipo	\$ 520.00	41.3%
Capacitación Local	\$ 280.00	22.2%

Por lo tanto el monto invertido fue del 100%, lo cual benefició a un total de 160 alumnos en las diferentes secciones.

Esperamos seguir contando con los fondos para el próximos año, y así estaremos consolidando nuestro aporte a la mejora en la calidad educativa de nuestro país.

San Salvador, 5 de Diciembre de 2003.

Blanca Sánchez,
Presidenta de la ACE.

Joaquina Bojórquez,
Tesorera.

Cuando ha sobrado dinero, juntamente con el Informe de Rendición de cuentas se presenta una nota para devolución, por medio de cheque, del dinero que no se utilizó o que fue indebidamente utilizado. Para ello se presenta un ejemplo:

San Salvador, 28 de noviembre de 2003.

Sres: Pagaduría Auxiliar Departamental de Educación San Salvador:

Nosotros, SALVADOR FRANCISCO SALINAS Y SALVADOR HENRIQUEZ RODRÍGUEZ; Presidente, y Tesorero, respectivamente; todos miembros de la Asociación Comunal para la Educación (ACE) del Centro Escolar "Caserío Los Henríquez", ubicado en Caserío Los Henríquez, Cantón El Tránsito II, Tonacatepeque; Código de Infraestructura No.70087, Distrito No. 06-37; a ustedes muy cordialmente REMITIMOS: Cheque No.8070658, por la cantidad de \$0.36 contra nuestra Cuenta No.003510011546, del Banco Salvadoreño, cuyo nombre es: ACE Centro Escolar Los Henríquez, a favor de la PAGADURÍA AUXILIAR DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN, SAN SALVADOR, en concepto de REEMBOLSO, por sobrante en el Bono de ALIMENTACIÓN ESCOLAR 2003, ya que no fueron utilizados por haberse terminado el año Escolar.

Para que la presente sirva de legal recepción por parte de ustedes y dar por liquidado el Bono de Alimentos.

Recibe Cheque No.

Nombre _____

Firma _____

Salvador Francisco Salinas ,
Presidente de la ACE.

Salvador Henríquez Rodríguez,
Tesorero.

María del Carmen Pérez , Directora.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1.Objetivos.

- ⌘ Demostrar a las ACE, que la Guía propuesta es funcional y beneficiosa, tanto para el programa EDUCO como para la Comunidad receptora de los servicios educativos.
- ⌘ Generar confianza en las ACE de que con el uso de esta Guía podrán manejar bien los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios.

2.Políticas.

Como bien sabemos, las políticas son "guías de acción a ejecutar para lograr determinados objetivos". La política es "una pauta general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de ella".²⁹

Para el caso que nos ocupa, las políticas a considerar para que la propuesta sea efectiva en el logro de los objetivos que se han establecido, serán las siguientes:

²⁹ James A.F. Stoner/ Charles Wankel, "Administración" , 3ª. Edición, Pag.105

- ⌘ Dar soporte técnico a las ACE en el manejo de fondos, sin violentar lo dispuesto por el MINED.
- ⌘ Reorientar el trabajo de las ACE en materia financiera, sin dejar a un lado otras áreas igualmente importantes en su Administración.
- ⌘ Guiar a las ACE hacia la inserción en el proceso de Descentralización que impulsa el MINED en la Administración Escolar, sin interferir en su relación de subordinación para con ese Ministerio.
- ⌘ Generar en las ACE un clima de confianza que les permita manejar acertadamente el aspecto financiero de su Centro Escolar, sin contravenir las leyes respectivas.

3. Recursos .

Todo plan o propósito conlleva la utilización de recursos como base de sostenimiento para el cumplimiento de metas y objetivos.

Entre los recursos que utilizamos están los siguientes:

⌘ RECURSOS TÉCNICOS

Entre estos cabe mencionar Documentos (Instructivos, Normativas, etc.) Sistemas, Procesos, y Procedimientos existentes relacionados con la obtención y el manejo de los fondos destinados a los centros escolares.

⌘ RECURSOS MATERIALES.

Para poner en marcha el uso de la Guía propuesta, debe proporcionarse un ejemplar de ésta a cada Junta Directiva de la ACE, especialmente aquellas que fueron objeto del estudio, Adjunto a la Guía, se entregará un ejemplar de las leyes mencionadas en ella, para que el interesado pueda constatar la fundamentación legal de ésta y darse cuenta de esta manera, de las consecuencias penales, civiles y / o administrativas que se generan al distorsionar las acciones en el manejo de los fondos públicos.

Además de todos estos recursos, se utilizarán en la capacitación o implementación de la Guía, los siguientes:

Fotocopias

Utilería y papelería

Equipo técnico (Retroproyector, cañón, etc

Alimentación (refrigerios)

Costo de los expositores

Mesas (alquiler)

Sillas (alquiler)

Manteles (alquiler)

⌘ RECURSOS HUMANOS.

Para dar a conocer esta Guía, a los miembros directivos de las ACE, además de proporcionar ejemplares de la documentación mencionada, se harán jornadas de Capacitación a cargo de personal conocedor de la materia, con un plan completo que contenga agendas diarias de capacitación, en donde participarán los directivos por grupos de tres centros escolares en cada jornada, haciendo un total de 15 participantes por cada grupo, en cada jornada.

⌘ RECURSOS FINANCIEROS.

Los recursos financieros necesarios para la divulgación de esta Guía, dependerán de la forma en que esto se haga. Para ejemplo, será menos costoso concentrar a los convocados en una sede distrital, que concentrarlos en un hotel capitalino dándoles viáticos para transporte y alimentación, o proveyéndoles ese servicio por cuenta del organizador.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACION.

Para el caso que se presenta, los costos son los siguientes:

Fotocopias	\$ 25.00
Utilería y papelería	\$ 20.00
Equipo técnico (Retroproyector, cañón, etc.)	\$ 60.00
Alimentación (refrigerios)	\$ 150.00
Honorarios para los expositores	\$1,200.00
Mesas (alquiler)	\$ 48.00
Sillas (alquiler)	\$ 48.00
Manteles (alquiler)	\$ 24.00
TOTAL	\$1,575.00

4. Cronograma de Actividades para Implementación de la Guía

A.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES, RESPONSABLES Y PARTICIPANTES.

No.	Actividades	Responsables	Participantes
1	Preparación de la documentación de apoyo para divulgación de la Guía.	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo	Amelia Argueta y Lázaro Acevedo. 2 Participantes.
2	Coordinación de jornadas de capacitación con autoridades distritales del MINED.	Lázaro Aparicio Acevedo, Rosa Amelia Argueta con Lic. Hugo Hernández.	Lázaro Acevedo, Amelia Argueta con Lic. Hugo Hernández. Total = 3 participantes.
3	Invitación a Directivos de las ACE para jornadas de capacitación.	Lic. Hugo Hernández, Lázaro Aparicio Acevedo	Hugo Hernández, Lázaro Acevedo y Ordenanza de Oficina Distrital. 3 participantes
4	Inscripción de participantes.	Lic. Hugo Hernandez.	Hugo Hernández y 60 miembros directivos de las 12 ACE sujetas al estudio. 61 participantes

5	Primera Jornada de Capacitación con 3 Directivas.	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo	Miembros de las ACE de los Centros Escolares: "Caserío Valle Nuevo", "Los Héroe" y "Matilde Elena López". 15 participantes.
6	Segunda Jornada de Capacitación con 3 Directivas (Grupo de 15 miembros)	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo	Miembros de las ACE de los Centros Escolares: "Caserío La Loma" Caserío Los Henríquez" y "Cantón El Rosario" 15 participantes.
7	Tercera Jornada de Capacitación con 3 Directivas (Grupo de 15 miembros)	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo	Miembros de las ACE de los Centros Escolares: "Caserío Los Parada"; "Caserío La Ermita" y Caserío Los Anzora". 15 participantes.
8	Cuarta Jornada de Capacitación con 3 Directivas (Grupo de 15 miembros)	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo	Miembros de las ACE de los Centros Escolares: "Cantón La Unión"; "Colonia Alta Vista", "Cantón Tierra Blanca". 15 participantes.
9	Evaluación de resultados.	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo	Miembros de las ACE de los Centros Escolares sujetos de estudio. 60 participantes.
10	Entrega de resultados a las autoridades Distritales.	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Aparicio Acevedo. 2 participantes.

**GUÍA PROCEDIMENTAL PARA LAS ACE DE TONACATEPEQUE.
PROGRAMA DE JORNADAS DE CAPACITACION.**

FECHA/ PARTICIPAN TES	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
<u>27/8/04 ACE</u> Caserío Valle Nuevo; Comunidad Los Héroes" y C.E. Matilde Elena LÓPEZ.	8:00-8:30	Presentación y saludo de Bienvenida.	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Acevedo.
	8:30-8:45	Objetivos de la capacitación	Lázaro Aparicio Acevedo.
	8:45-10:00	Elementos legales, administrativos y contables.	Rosa Amelia Argueta
	10:00-10:15	Receso (refrigerio)	
<u>3/9/04 ACE</u>	10:15-10:45	Beneficios para la ACE y la Comunidad	Lázaro Acevedo
- "Caserío La Loma"; Caserío Los Henríquez" y "Cantón El Rosario"	10:45-12:00	Mecanismos de Control: -Presupuestos de Ingresos y Gastos. -Conciliación Bancaria. -Plan de Compras. -Informe de Rendición de Cuentas.	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Acevedo.
<u>10/9/04 ACE</u>			
"Caserío Los Parada"; "Caserío La Ermita" y Caserío Los Anzora".	12:00-12:45	Receso (almuerzo)	
	12:45-1:00	"Facilidades para Liquidación".	Lázaro Acevedo
	1:00-2:30	"PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE BIENS"	Rosa Amelia Argueta
<u>17/9/04 ACE</u>			
"Cantón La Unión"; "Colonia Alta Vista", "Cantón Tierra Blanca".	2:30-2:45	Receso	
	2:45-4:15	"PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS"	Rosa Amelia Argueta
	4:00-4:45	Preguntas y Respuestas	Rosa Amelia Argueta y Lázaro Acevedo

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

Cabanellas de Torres, Guillermo; "Diccionario Jurídico Elemental". Actualizado, corregido y aumentado, por su hijo: Cabanellas de las Cuevas, Guillermo. Argentina, año 2000 Decimocuarta Edición; Editorial Heliasta, S.R.L.

Koontz, Harold y O'Donnell Cyril; "Curso de Administración Moderna: Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas". Sexta Edición. 1979.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary; "Marketing", Octava Edición, 2001. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.; versión en Español de la otra titulada: "Principles of Marketing" Eighth Edition, publicada originalmente en inglés por Prentice Hall Inc., New Jersey, U.S.A.

Robbins, Stephen P.; "Administración: Teoría y Práctica". 1987, respecto a la Primera Edición en Español, por Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Naucalpán de Juárez, Edo. De México.

Stoner, James A.F. / Wankel, Charles: "Administración", 1989. Respecto a la Segunda Edición en español. Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpán de Juárez, Edo. De México.

LEYES.

Código Civil Salvadoreño, Decreto Ejecutivo del 23 de agosto de 1859. Ministerio de Gobernación de El Salvador.

Glosario de Términos Técnicos", anexo a la "Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado" y su Reglamento. Ministerio de Hacienda. El Salvador. D.L. No. 516, Noviembre de 1995.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (con sus Reformas). Cuarta Edición, Febrero de 2002. Editor Lic. Ricardo Mendoza Orantes. Editorial Jurídica Salvadoreña. República de El Salvador. Decreto No. 868.

"Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la educación". Decreto Legislativo #45 de fecha 15 de abril de 1998.

DOCUMENTOS.

Documento No. 6, "Paso a Paso en el Mantenimiento y/o Rehabilitación de la Infraestructura", Ministerio de Educación. República de El Salvador. 1997.

"Orientaciones para el Trabajo de las ACE" Ministerio de Educación. República de El Salvador, Centro América. 1994-1999.

"Testimoniales de Una Experiencia en Marcha", República de El Salvador, Ministerio de Educación, Programa EDUCO. Consultor : Carlos Francisco Parra Sandoval. Nueva San Salvador, Octubre de 1992.

ANEXOS .

**CONTRATO DE
SERVICIOS TECNICOS Ó PROFESIONALES
GENERALIDADES DEL CONTRATANTE Y CONTRATISTA:**

Yo, _____, mayor de edad,
con Documento Único de Identidad número
_____, extendido el ____mes_____de
200__ en el Municipio de _____
Departamento de _____; quien actuando en calidad
de Presidente de la ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN
(ACE) del Centro
Educativo_____

_____ ubicado
en _____

_____,'
Caserío _____,'
Cantón _____, de la Jurisdicción de
_____, del Departamento
de _____, con Código No. _____ y
el señor (a) _____,
mayor de edad, de profesión (u
oficio)_____ con DUI
Numero_____ extendido en _____el Municipio
de _____, Departamento de _____, quien
actúa en calidad de _____,'

convenimos en firmar el presente Contrato de Servicios
Técnicos (o Profesionales), bajo las cláusulas y condiciones
siguientes:

CLAUSULA PRIMERA: Del lugar de prestación de sus servicios:

El Sr. (a)_____brindará
sus servicios profesionales (o técnicos) en la Sede del
Centro Educativo, ubicado en
_____, Caserío
_____, Cantón
_____, Jurisdicción de
_____, Departamento de
_____.

CLAUSULA SEGUNDA: De las Responsabilidades del Contratante:

- a) Velar por un ambiente de trabajo armonioso.
- b) _____
- c) _____
- d) _____

CLAUSULA TERCERA: De las Responsabilidades del Contratista:

- a) _____
- b) _____
- c) Respetar las decisiones de la Modalidad.
- d) Brindar seguimiento a las recomendaciones y observaciones realizadas a la Modalidad.
- e) Cumplir con el horario de trabajo de _____ horas diarias durante _____ días a la semana según lo convenido con la Modalidad.
- f) Cuidar el material, mobiliario e instalaciones de la institución.
- g) Otras que la Modalidad le asigne

CLAUSULA CUARTA: Del Pago:

Al Sr. (a) _____ se le cancelará sus honorarios mensuales, por la cantidad de _____ (\$ _____) a través de la Tesorería de la Asociación Comunal para la Educación (ACE) del Centro Educativo _____ por la prestación de los servicios, previa entrega de informe sobre el trabajo realizado.

CLAUSULA QUINTA: De la Confidencialidad:

Los contratistas deberán manejar con confidencialidad la información de la Modalidad, y no podrán utilizarla con otros fines que los relacionados con su labor dentro del centro educativo.

CLAUSULA SEXTA: De la Finalización del Contrato sin Responsabilidad de las Partes:

El contrato podrá darse por terminado cuando una de las partes incurra en el incumplimiento de alguna de las Cláusulas establecidas en el presente Contrato, le será notificado por lo menos con **quince días** de anticipación.

CLAUSULA SEPTIMA: De las Sanciones:

La Modalidad se reserva el derecho de aplicar las sanciones respectivas, de conformidad a las Leyes vigentes en el país por el incumplimiento del presente Contrato, sin responsabilidad para la Modalidad.

CLAUSULA OCTAVA: De la Vigencia:

La vigencia del presente Contrato surtirá efecto a partir del día ___mes_____ año_____, hasta el día ___mes _____año 200____.

EN FE DE LO CUAL, firmamos el presente Contrato de Servicios, en _____, a los __ días del mes de _____ del año 200_____

F: _____

PRESIDENTE de la ACE

F: _____

Contratista

DUI # _____