

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL COMPONENTE FINANCIERO  
EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS  
DEL MUNICIPIO DE COPACABANA ANTIOQUIA**

**MARIA ISABEL GIL OSPINA  
SIXTA ROSA CAMACHO MORA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO**

**Asesor  
MG. RODRIGO JARAMILLO**

**CONVENIO CINDE – UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
Sabaneta, Antioquia**

**2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, Ser supremo que con su inspiración de vida permite nuestra existencia.

A todos nuestros seres amados que contribuyen a nuestros logros tolerando nuestras ausencias.

A las instituciones educativas, que con sus experiencias y expectativas de mejoramiento continuo, han permitido un campo de trabajo y motivación.

A CINDE, por su apoyo en nuestro proceso de formación personal e intelectual y por el empeño en la creación de aptos ambientes educativos.

A Rodrigo Jaramillo Roldan, asesor del trabajo, quien con su experiencia orientó con acierto la culminación de este trabajo

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. EL PROBLEMA .....	14
1.1 Título .....	14
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3 Formulación del problema .....	19
1.4 Justificación.....	20
1.5 Objetivos .....	23
1.5.1 Objetivos generales.....	23
1.5.2 Objetivos específicos .....	23
2. PREÁMBULO TEÓRICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL COMPONENTE FINANCIERO.....	25
2.1. Caracterización de la comunidad Copacabana.....	28
2.1.1. Geográfica.....	28
2.1.2. Caracterización educativa .....	28
2.1.3. Caracterización de las necesidades y problemas administrativos financieros de las instituciones educativas.....	39
2.2. Sistema Educativo Colombiano.....	43
2.2.1. Marco Legal de la Educación .....	43
2.2.2. Ley General de Educación .....	44
2.2.3. Disposiciones Preliminares de la Ley General de Educación.....	45
2.2.4. El Plan Decenal de Educación (1996 -2005).....	45

2.2.5.	El Plan Decenal de Educación (2006-2015).....	46
2.2.6.	Ley 715 de 2001.....	47
2.2.7.	Actual administración y ejecución de recursos financieros en las instituciones educativas del municipio de Copacabana.....	48
2.2.8.	Concepción jurídica “Calidad en educación” .....	52
2.2.9.	LEY 872 DE 2003. Sistema de Gestión de la Calidad.....	55
2.3.	Sistema de gestión de calidad.....	58
2.3.1.	Concepto calidad.....	58
2.3.2.	Teorías sobre el mejoramiento de la calidad.....	62
2.4.	Modelos Internacionales de gestión de la calidad .....	65
2.4.1.	Calidad en las Instituciones educativas.....	66
2.4.2.	Concepto de calidad en la Educación en Colombia. ....	67
2.4.3.	Significado de Sistema de Gestión de la Calidad.....	68
2.4.4.	Elementos de un sistema de gestión de calidad para el sector educativo.....	75
2.5.	Conceptualización de las Categorías de la investigación.....	77
2.5.1.	Planeación Estratégica.....	77
2.5.2.	Planificación financiera.....	80
2.5.3.	Gestión por procesos en instituciones educativas.....	81
2.5.3.1.	Conceptos básicos sobre proceso .....	83
2.5.3.1.1.	Comunicación y liderazgo.....	86
2.6.	Principios para la gestión de la calidad .....	88
2.6.1.	Enfoque al cliente.....	89
2.6.2.	Liderazgo.....	91

2.6.3.	Participación del personal .....	92
2.6.4.	Enfoque basado en procesos.....	93
2.6.5.	Enfoque de sistema para la gestión .....	94
2.6.6.	Mejora continua.....	95
2.6.7.	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.....	95
2.6.8.	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor .....	96
2.6.9.	Nuestra Visión frente al concepto de calidad en la gestión administrativa financiera con alcance en asuntos pedagógicos .....	97
2.7.	La gestión administrativa financiera en las instituciones educativas .....	99
3.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	101
3.1.	Encuesta para personal directivo docente.....	104
3.2.	Encuesta para educadores.....	104
3.3.	Encuesta para secretario de educación .....	105
3.4.	Entrevista .....	105
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	107
4.1.	Encuestas.....	107
4.2.	Entrevista .....	113
5.	PROPUESTA .....	119
5.1.	Presentación .....	119
5.2.	Oficialización del manual de gestión administrativa financiera.....	121
5.3.	Objetivos .....	124
5.4.	Base legal.....	124
5.5.	Proceso de la gestión administrativa financiera .....	126

5.6. Procedimientos.....	130
5.6.1. Presupuesto .....	130
5.6.2. Tesorería .....	131
5.6.3. Procedimiento contratación .....	135
5.6.4. Procedimiento de contabilidad .....	139
5.7. Destinatarios del manual .....	143
6. CONCLUSIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	148

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 1. Asistencia Escolar.....	28
Fig. 2. Nivel Educativo.....	29
Fig.3. Clasificación población estudiantes por género.....	32
Fig. 4. Clasificación de estudiantes por nivel.....	33
Fig. 5. Distribución planta de cargos en el municipio.....	33
Fig. 6. Planta de cargos docentes.....	33
Fig. 7 Porcentaje de alumnos matriculados en establecimientos privados, discriminados por sexo .....	34
Fig. 8. Porcentaje de alumnos matriculados en establecimientos públicos, discriminados por sexo.....	34
Fig. 9. Núm. de estudiantes matriculados en los establ. educativos .....	35
Fig.10. Sistema de Calidad.....	69
Fig. 11. Procesos Básicos en Instituciones Educativas.....	84
Fig. 12. Cadena de valor para cada proceso en Instituciones Educativas.	84
Fig. 13. Encuesta para Directivos Docentes.....	107
Fig. 14. Principales debilidades del directivo docente.....	108
Fig. 15. Tipos de propuestas de mejoramiento .....	109
Fig. 16. Avances a nivel gerencial .....	109
Fig. 17. Participación de la comunidad.....	110
Fig. 18. Debilidades de las instituciones educativas.....	111
Fig. 19. Contribución de los educadores en planeación administrativa...	112

Fig. 20. Gestión Administrativa.....	112
Fig. 21. Proyectos de mejoramiento.....	113



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Instituciones educativas oficiales.....	30
Tabla 2. Instituciones educativas privadas.....	31
Tabla 3. Educación 2005.....	32
Tabla 4. Establecimientos oficiales municipio Copacabana.....	35
Tabla 5. Dofa del sector educativo: instituciones educativas en general... 37	
Tabla 6. Descripción del Hallazgo u Observación (documento del equipo auditor para la vigencia 2004) .....	0
Tabla 7. Evolución Histórica del concepto de calidad.....	59
Tabla 8 Modelos de Calidad Total.....	65
Tabla 9. Norma de vocabulario ISO 8402:1994.....	70
Tabla 10. Norma de vocabulario ISO 9000:2000.....	71
Tabla 11. Respuesta entrevistados .....	114
Tabla 12. Aspectos de orden legal.....	125
Tabla 13. Proceso gestión administrativa financiera .....	126
Tabla 14. Procedimiento presupuesto.....	130
Tabla 15. Procedimiento tesorería .....	131
Tabla 16. Procedimiento contratación .....	135
Tabla 17. Procedimiento contabilidad .....	139

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para personal directivo docente.....	152
Anexo 2. Encuesta para educadores.....	156
Anexo 3. Encuesta para secretario de educación.....	157
Anexo 4. Análisis de situación educativa actual en el municipio de Copacabana	
158	

## INTRODUCCIÓN

La fase de transición en la administración o direccionamiento de organizaciones educativas precisa la transferencia de procesos y procedimientos que faciliten la adopción de los mismos por quien llega de acuerdo con las características propias de cada institución; este aspecto no es solo de comunicación, implica la apropiación oportuna del cotidiano “hacer”, significa el trascender del espacio de lo inconcluso a lo práctico y plenamente definido; instrumentos teóricos como los manuales de procedimientos, son el camino a la implementación de acciones secuenciales que determinan procedimientos: el qué, cómo, cuándo y dónde hacer de una determinada actividad en particular.

De modo general, son los Sistemas de Gestión de Calidad a nivel empresarial, la legislación para el caso educativo, una guía u orientación para el mejoramiento continuo; la adopción de etapas como la planeación, procesos comunicativos, liderazgo y trabajo en equipo y por último la experiencia de un integrante del equipo investigador, son los factores que han permitido la presentación de este trabajo que toma como escenario el sector educativo, como actores a los directivos docentes, generando como producto un manual de procedimientos para el componente financiero y que adicionalmente pretende

establecer estándares de gestión y aplicación en la actual gerencia educativa, contribuyendo al desarrollo integral en el campo profesional y ocupacional de los responsables de las instituciones educativas, asimismo favoreciendo la calidad de la educación y consecuentemente de las comunidades que se forman en las mismas.

El manual de procedimientos que se propone está enmarcado en los sistemas de gestión de calidad, su interpretación en el sector educativo y el alcance de estos en la gestión administrativa para llevar a cabo el proceso financiero y las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones administrativas del componente financiero en las instituciones educativas oficiales del Municipio de Copacabana.

En la construcción de este manual, resultan como pilares fundamentales la planeación, el trabajo por procesos, la comunicación, el liderazgo y trabajo en equipo; por las razones expuestas, nuestro trabajo de investigación, corresponde a un modelo empírico analítico que entrega como producto una propuesta definida como manual de procedimientos con énfasis en el componente financiero, integrado por una cadena de procesos, en la que el alcance de nuestra investigación atiende lo referido a los manuales de procedimientos financieros y en particular: presupuesto, tesorería, contratación, contabilidad y control interno, que incidan en el mejoramiento de la prestación del servicio educativo. La propuesta con el enfoque señalado, se fortalece

además con la experiencia de un integrante del equipo investigador quién desde hace nueve años se desempeña como asesor financiero de Instituciones Educativas en el municipio de Copacabana.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 Título**

Manual de procedimientos para el componente financiero en instituciones educativas públicas del municipio de Copacabana.

### **1.2 Planteamiento del problema**

La preocupación central del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, consiste en lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, pues en el contexto del nuevo escenario contemporáneo, se constituye en la mayor obligación que deben asumir quienes dirigen instituciones y en especial quienes realizan acciones de gestión de los procesos de formación.

En todos los niveles de la organización de las instituciones educativas, los directivos toman decisiones en forma constante y resuelven problemas cotidianos para el logro de los objetivos educativos en cada una de las tareas previstas.

Los rectores y directores se ocupan de la planeación, deciden asuntos acerca de metas y oportunidades que sus instituciones buscan, se preocupan por los recursos que serán requeridos y por las personas que ejecutarán las tareas planificadas. La calidad de sus decisiones influye profundamente en la eficacia de la gestión que realizan.

De conformidad con las estipulaciones legales en materia de procedimientos financieros en Colombia, en las instituciones educativas oficiales de la referencia, se lleva a cabo la administración del Fondo de Servicios Educativos como “cuentas contables creadas por la ley como un mecanismo de gestión presupuestal y de ejecución de los recursos de los establecimientos educativos estatales para la adecuada administración de sus ingresos y para atender sus gastos de funcionamiento e inversión distintos a los de personal, cuya administración y manejo está a cargo de los Consejos Directivos y de los rectores, por mandato legal, según normas nacionales y reglamentos de las entidades territoriales. Dichos procedimientos fueron analizados para establecer el grado en que se cumple con los propósitos para los cuales han sido creados los fondos mencionados.

En las instituciones señaladas se evidencian débiles procesos de gestión financiera académica, manifestados en la desarticulación de los mismos. Esta problemática se acrecienta, debido al desconocimiento por parte de rectores y directores, con respecto a temáticas relacionadas con la gestión, la planeación

y la administración; tendencia que en la actualidad cobra vigencia debido a la necesidad de posicionamiento de la institución y de reconocimiento del directivo docente, como requisito que coadyuvará al mejoramiento de la calidad educativa.

Por consiguiente, se dirige la atención hacia la verificación de los procedimientos empleados por parte de las autoridades de las instituciones educativas señaladas, en la administración y ejecución de estos recursos, los cuales sólo pueden utilizarse en los conceptos señalados en la ley, en especial en el decreto 4791 de 2008, “siempre que guarden estricta relación con el Proyecto Educativo Institucional”; teniendo en cuenta como aspectos importantes de la gestión en materia de administración y ejecución de los recursos financieros, los siguientes:

- a. Los agentes que en este proceso intervienen
- b. Los procedimientos adelantados
- c. Los instrumentos y modalidades utilizadas
- d. Los aportes del componente financiero para la planeación y ejecución de programas y proyectos institucionales.

Mediante la identificación de los referidos elementos conceptuales y contextuales se establecieron las debilidades de los procedimientos adelantados



al interior de las instituciones y se suministrarán las recomendaciones que se estimen pertinentes, mediante el diseño de un manual de procedimientos.

Como quiera que no se evidencia en las instituciones educativas oficiales del Municipio de Copacabana una verdadera contribución del componente presupuestal en el diseño y ejecución de programas y proyectos institucionales, existen enormes debilidades y dificultades en materia de procedimientos financieros, lo que conlleva a una total desarticulación del componente (gestión) financiero con los demás componentes, sin que este cumpla con el propósito del mismo para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Una vez efectuada la claridad necesaria sobre el tema, fruto de la aplicación de instrumentos apropiados, se podrá no solo conocer las circunstancias específicas que tienen lugar en las instituciones, sino además plantear los cambios pertinentes para que existan procedimientos financieros que cumplan con el propósito de orientar y apoyar la gestión de los directivos docentes y por ende el mejoramiento de la calidad de los procesos que debe cumplir cada institución educativa.

Existen hechos concretos evidenciados a través de la observación y la práctica financiera y administrativa en las Instituciones educativas del municipio, relacionados con algunas dificultades y necesidades en materia de procedimientos, asociadas al desconocimiento de normas legales por parte de los directivos docentes, multiplicidad de funciones, la falta de formación para la

administración de instituciones educativas, la no aplicación de un sistema con enfoque de procesos y la resistencia a la adopción de la legislación oficial.

Es bien conocido mediante la asesoría brindada a varias instituciones, que muy poco o casi nada es lo que se realiza en materia de procedimientos financieros como elementos constitutivos de la gestión de los directivos docentes, además no existen mecanismos que en determinado momento muestren los efectos y alcances de la gestión en este sentido, que sirvan de referente para contrastar lo que debe ser y no ser, con la finalidad de detectar fallas para corregirlas y establecer aciertos para afianzarlos.

En la actualidad existen grandes deficiencias en el ejercicio de la gestión financiera, presentándose además grandes diferencias en la concepción con que los involucrados en el proceso abordan el tema, es así como la concepción de cada uno está acompañada de subjetividad y/o capricho, donde predomina la opinión personal de acuerdo a la interpretación dada por los rectores y directores de cada una de las instituciones en las cuales se cumplen los procesos. Dichas diferencias se originan en el hecho de manejar los conceptos, los propósitos y los procesos contables de manera aislada de los fundamentos legales y técnicos frente a la realidad institucional.

Es muy frecuente encontrar entre los directivos docentes, quienes tienen la misión de ejecutar procesos directivos, administrativos, académicos y

financieros, que la actitud hacia estos temas no es lo suficientemente clara para una adecuada administración, lo que hace que deban acudir a métodos tradicionales que hoy no tienen vigencia y que riñen con las normas contables, situación que exige la aplicación de correctivos en forma oportuna.

### **1.3 Formulación del problema**

La problemática de esta investigación se centra en el vacío que existe en materia de procedimientos financieros y por ende en la ausencia de herramientas de gestión administrativa en las instituciones educativas del municipio de Copacabana y su incidencia en el componente académico; por cuanto no existe al interior de las instituciones señaladas un manual que oriente este aspecto, situación que incide negativamente en la calidad de los procesos que se adelantan frente al aspecto financiero, imposibilitando la acertada toma de decisiones para resolver esta problemática, situación que exige de un instrumento orientador en este sentido.

Esta problemática se hace cada vez mayor, debido al desconocimiento por parte de directivos docentes con respecto a temáticas relacionadas con la gestión, la planeación y la administración; tendencia que en la actualidad cobra vigencia debido a la necesidad de posicionamiento de la institución y de reconocimiento del directivo docente, en el mejoramiento de la educación.

La búsqueda del mejoramiento de la gestión, ha llevado a identificar factores que estarían asociados con ella. Teniendo en cuenta que los procesos administrativos por sí solos no pueden realizarse, sino que requieren de un sistema que los soporte. La cuestión fundamental, en torno a la cual adquieren significación las demás preguntas de investigación, se plantea en los siguientes términos:

¿Cómo se ha venido realizando la administración del componente financiero en las instituciones educativas oficiales del Municipio de Copacabana, teniendo en cuenta las normas legales, sus fines y características, y su relación con la planeación, ejecución y toma de decisiones?

#### **1.4 Justificación**

La preocupación central del Ministerio de Educación Nacional de Colombia consiste en lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, pues en el contexto del nuevo escenario contemporáneo, se constituye en la mayor obligación que deben asumir quienes dirigen instituciones y en especial quienes realizan acciones de gestión de los procesos de formación.

En todos los niveles de la organización de las instituciones educativas, los directivos toman decisiones en forma constante y resuelven problemas

cotidianos para el logro de los objetivos educativos en cada una de las tareas previstas; por consiguiente, la calidad de sus decisiones influye profundamente en la eficacia de la gestión que realizan, de ahí la necesidad de contar con herramientas que les permitan una acertada toma de decisiones

Las instituciones educativas del municipio de Copacabana, evidencian débiles procesos en materia de procedimientos de gestión para la administración y ejecución de los recursos educativos, situación que incide negativamente debido a la desarticulación de procesos, entre lo financiero y lo académico.

La propuesta representa un aporte académico y profesional para los rectores y directores de las instituciones educativas oficiales del Municipio de Copacabana, quienes constantemente manifiestan la necesidad de contar con un manual que dirija acciones de tipo financiero administrativo de modo que se proyecte y lleve correctamente el presupuesto, la contabilidad y la actividad contractual, cumpliendo paralelamente preceptos de organismos de control fiscal, meta que puede lograrse a través de un instrumento que fortalezca y facilite acciones referidas al manejo financiero de los fondos de servicios educativos, e incide de manera significativa en el mejoramiento del sistema educativo municipal y el progreso individual y colectivo de los estudiantes y demás actores de las comunidades educativas involucradas en la propuesta. Para los directivos docentes, representa además una alternativa de

fortalecimiento de la capacidad administrativa lo cual implica avance en el proceso para la certificación y alcance de los logros institucionales en pro de la calidad educativa.

Igualmente, para las instituciones educativas, que son el escenario nuestro trabajo de investigación, la propuesta representa la oportunidad de reconocimiento y posicionamiento en el contexto social, prestando un servicio educativo de calidad.

Para los directivos docentes, el manual de procedimientos para la gestión administrativa financiera es un instrumento que fortalece los procesos y facilita acciones referidas al manejo financiero de los fondos de servicios educativos.

Para el municipio la propuesta representa una alternativa de fortalecimiento de la capacidad administrativa lo cual implica avance en el proceso para la certificación y el mejoramiento de los logros institucionales y por ende el mejoramiento de la calidad educativa.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivos generales**

- Diseñar un manual de procedimientos financieros, que sirva como instrumento de apoyo a la gestión de los rectores, directores y consejos directivos para aportar al mejoramiento de la calidad de las instituciones Educativas oficiales del Municipio de Copacabana.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Determinar los procedimientos que se han venido utilizando para la administración financiera, por parte de los Rectores y Directores de las instituciones educativas oficiales del Municipio de Copacabana.
- Identificar las debilidades de los procesos de gestión financiera que se presentan en las instituciones educativas del municipio de Copacabana.
- Identificar los fines y características de la planeación y ejecución financiera y determinar su pertinencia, en las instituciones educativas oficiales del Municipio de Copacabana.

- Caracterizar los procesos de gestión financiera al interior de las instituciones educativas señaladas y su relación con la toma de decisiones.
  
- Establecer el papel que cumple la planeación y ejecución financiera con respecto al desarrollo de planes y proyectos institucionales.
  
- Proponer elementos conceptuales y metodológicos de la gestión administrativa en el componente financiero, a Rectores, directores y demás agentes educativos que intervienen en la administración de las instituciones educativas oficiales del municipio de Copacabana, para que sean incorporados en el quehacer institucional.



## **2. PREÁMBULO TEÓRICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL COMPONENTE FINANCIERO**

El concepto de calidad en el contexto educativo, se ha convertido en un tema recurrente, tanto a nivel de autorreflexión al interior de las instituciones como a nivel de reflexión científica en las entidades a cargo del sistema educativo de un país, convirtiéndose de esta manera en el lema y la meta de colegios que anhelan convertir su gestión pedagógica en procesos de calidad que le den respuesta a las necesidades y expectativas de sus estudiantes o clientes directos. (LEEPELEY, 2001).

De esta manera el trabajo abordado se centra en la creación de un manual de procedimientos para el componente financiero en instituciones educativas del municipio de Copacabana de forma tal que permita mejorar la gestión educativa y administrativa a través de Procesos de Calidad los cuales contribuyan de manera eficaz en el mejoramiento de las condiciones generales de las instituciones.

La autoevaluación es un proceso a través del cual la institución reflexiona, describe, analiza y valorar su realidad; basando sus afirmaciones en datos objetivos, a partir de éste proceso determina las propuestas de mejora que ha de implementar para superar las debilidades; requiere la participación de todos

los miembros de la institución, que debe ser liderado por el equipo directivo y contar con el apoyo y respaldo de todos los miembros involucrados.

El mejoramiento en las instituciones educativas es un constante proceso de autoevaluación que parte de una reflexión de autocrítica, facilita la construcción permanente de acciones de crecimiento y desarrollo institucional; para lo cual es necesario establecer referentes de comparación inicial. Estos referentes se fundamentan en el registro y documentación que posibilitan paralelamente la determinación de indicadores sobre los que se trazan los juicios de mejoramiento continuo.

La autoevaluación institucional es una actividad de investigación y análisis, realizada por las personas que hacen parte de la institución, destinada a verificar el nivel de logros que está alcanzando, sus procedimientos, de acuerdo con su razón de ser, y determina además los elementos que están actuando en la indicación de menor o mayor capacidad de estos logros.

Por tanto, la autoevaluación es un proceso que conlleva cambios a corto, mediano y largo plazos y contribuye a que la institución reflexione y evalúe el grado de cumplimiento de su misión, las metas y objetivos derivados de ésta, y a explorar diferentes estrategias para mejorar la eficiencia y efectividad tanto educativa como operativa.

En primera instancia describe la comunidad de Copacabana en aspectos como la caracterización geográfica, educativa y sociocultural; seguidamente se

exponen las leyes y decretos que regulan el buen servicio educativo en Colombia y cómo a partir de la adopción de estas en los establecimientos educativos se garantiza una educación de calidad y de cara al futuro.

Posteriormente se emprende el mejoramiento como un factor determinante e imprescindible en la búsqueda de calidad en la educación y cómo se hace necesario que las instituciones se involucren activamente en dichos procesos.

Por último se enuncian los principios de los sistemas de gestión de calidad. Se plantea el enfoque sistémico, el liderazgo, la gestión humana y la mejora continua como alternativa para desarrollar procesos de calidad.

Como se ha insinuado hasta ahora, se quiso mantener una relación permanente y a modo de círculo virtuoso, entre la calidad, la autoevaluación, el manual de procedimientos para la gestión financiera y el mejoramiento de la educación, como palabras clave que articulan de principio a fin el proceso de investigación. Se quiso mostrar a través de los datos obtenidos que en últimas, detrás de una adecuada gestión financiera subyace una visión de calidad, la cual está al servicio de una mejor educación y sobre todo, cuando se vincula a los actores educativos institucionales.

## 2.1. Caracterización de la comunidad Copacabana

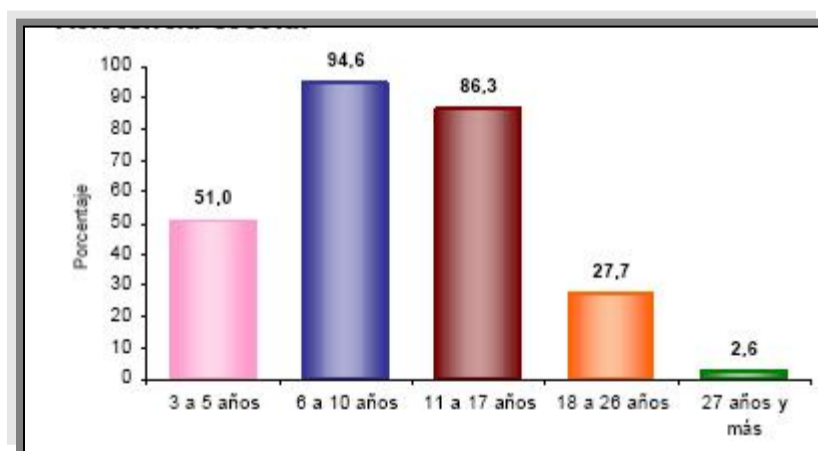
### 2.1.1. Geográfica.

Copacabana es un municipio de Colombia, ubicado en el Valle de Aburra del departamento de Antioquia. Limita al sur con Bello, al oriente con Guarne y Medellín, al norte con Girardota y al occidente con el municipio de San Pedro de los Milagros. Su cabecera municipal está a 18 kilómetros de Medellín.

Copacabana es conocida como Fundadora de Pueblos. Su nombre viene del quechua Copa (claro, alegre, sereno) Kahuana (lugar cómodo donde se puede ver a los lejos).

### 2.1.2. Caracterización educativa

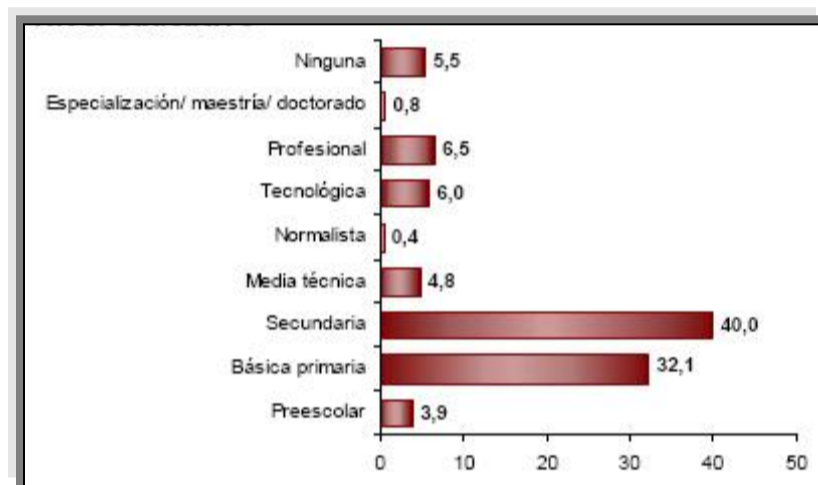
Fig. 1. Asistencia Escolar



Fuente: Boletín Censo General Dane 2005

El 51% de la población de 3 a 5 años, el 94.6 % de la población de 6 a 10 años y el 86.3% de la población de 11 a 17 años, asiste a un establecimiento educativo formal.

Fig. 2. Nivel Educativo



Fuente: Boletín Censo General Dane 2005

El 32,1 % de la población residente en Copacabana, ha alcanzado el nivel de básica primaria y el 40% secundaria; el 6.5% ha alcanzado nivel profesional y el 0,8% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5.5%.

**Tabla 1. INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES**

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL ALUM.</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>DOCENTES</b>
I.E. E.N.S. María Auxiliadora	152	1461	1613	38	53
I.E. Gabriela Mistral	428	431	859	26	32
I.E. Gabriela Mistral (sabatino)	109	131	240	7	
I.E. Granjas Infantiles	487	131	618	17	23
I.E. José Miguel de Rpo y Pta.	1526	1404	2930	36	91
I.E. José Miguel de Rpo y Pta. (Nocturno)	163	160	323	11	
I.E. La Trinidad	461	324	785	22	28
I.E. Nuestra Señora de la Luz	0	353	353	11	7
I.E. Pbro. Bernardo Montoya Giraldo	922	858	1780	49	61
I.E. San Luis Gonzaga	1429	1209	2638	73	89
I.E. Villanueva	589	467	1056	32	39
I.E.R. Granizada	62	84	146	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>6328</b>	<b>7013</b>	<b>13341</b>	<b>327</b>	<b>430</b>

**Tabla 2. INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS**

<b>CENTROS EDUCATIVOS, COLEGIOS, INSTITUCIONES Y JARDINES INFANTILES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL ALUM.</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>DOCENTES</b>
Centro Educativo Aventuras del Saber	25	24	49	3	2
Centro Educativo Bosconia Horizontes	50	0	50	2	3
Centro Educativo Campanitas de Colores	15	12	27	4	2
Centro Educativo Campestre Aprendamos Jugando	96	67	163	7	8
Centro Educativo Mi Casita Feliz	56	49	105	5	5
Centro Educativo Paisistas Juguetones	24	11	35	2	2
Centro Educativo Paso a Paso	22	27	49	4	4
Centro Educativo Santa Clara	59	77	136	7	8
Colegio Cooperativo Juan del Corral	277	252	529	15	17
Colegio la Asunción	582	378	960	26	35
Colegio la Asunción (Sabatino)	22	26	48	4	5
Institución Educativa Nuestra Señora de la Luz	0	52	52	2	4
Jardin Infantil el Ave María	10	16	26	1	1
Jardin Infantil Mi Pequeño Mundo de Creaciones	18	22	40	2	2
Jardin Infantil Mundo de Fantasía	39	32	71	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>1295</b>	<b>1045</b>	<b>2340</b>	<b>88</b>	<b>102</b>

Fuente: Secretaría de Educación Copacabana

Fig.3. Clasificación población estudiantes por género

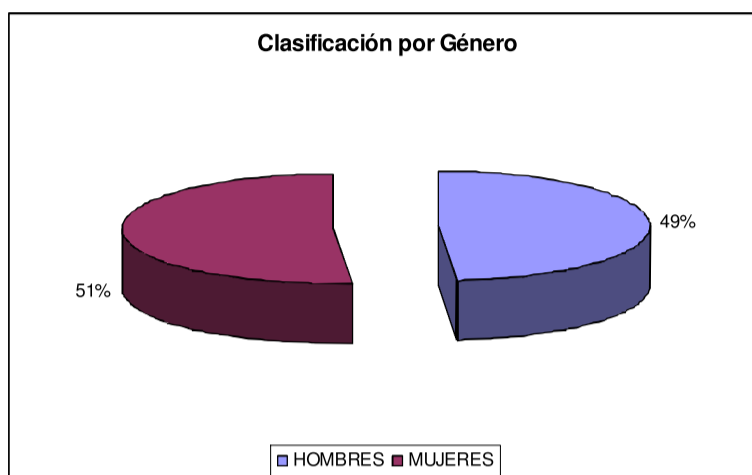


Tabla 3. EDUCACIÓN 2005

NIVEL EDUCATIVO	ALUMNOS MATRICULAD.	TASA BRUTA DE ESCOLARIDAD %			NIVEL EDUCATIVO (%)	
		URBANA	RURAL	TOTAL	Completa	Incompleta
Total (Preescolar, Primaria y Secundaria)	<b>14.721</b>	<b>94,0</b>	<b>93,1</b>	<b>93,8</b>		
Preescolar	1.124	131,9	129,8	131,2	3,8	
Primaria	6.515	88,9	92,4	89,9	12,9	18,4
Secundaria (básica y media)	7.082	94,0	88,1	92,7	24,4	19,5
Superior	0	27,1	10,9	22,1	12,9	
Ninguno					5,4	

**Fuente:** Secretaría de Educación para la Cultura y D.A.P.

**Nota:** La tasa de escolarización supera el 100% debido al cálculo de población en edad escolar, la extraedad y el desplazamiento de la población estudiantil de una zona a otra o de municipio a otro.



Fig. 4. Clasificación de estudiantes por nivel

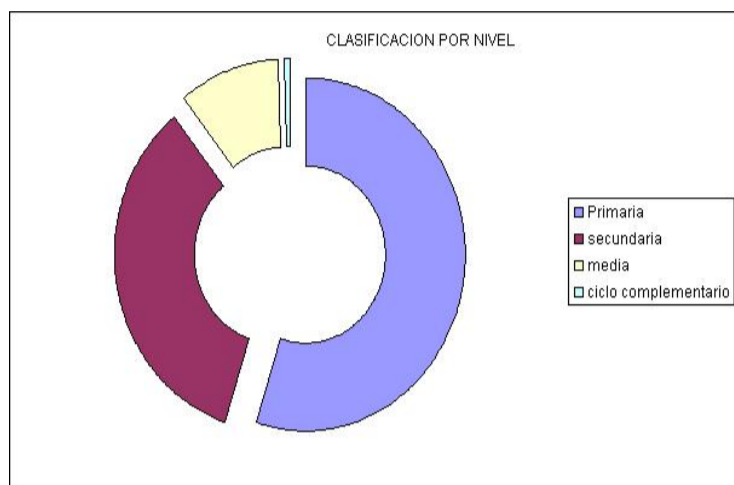


Fig. 5. Distribución planta de cargos en el municipio

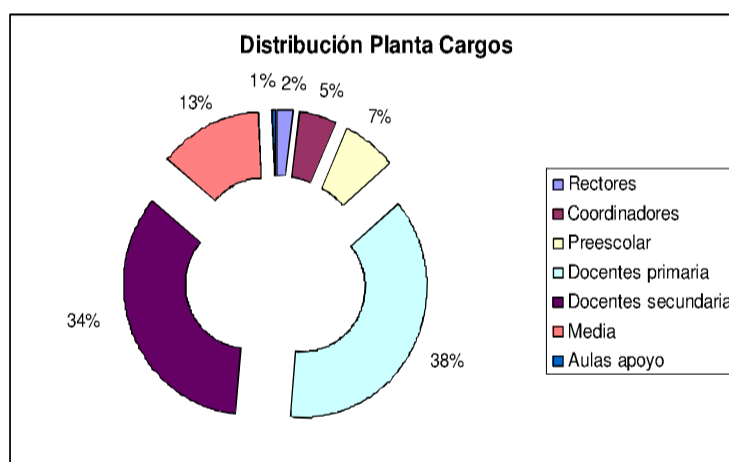


Fig. 6. Planta de cargos docentes

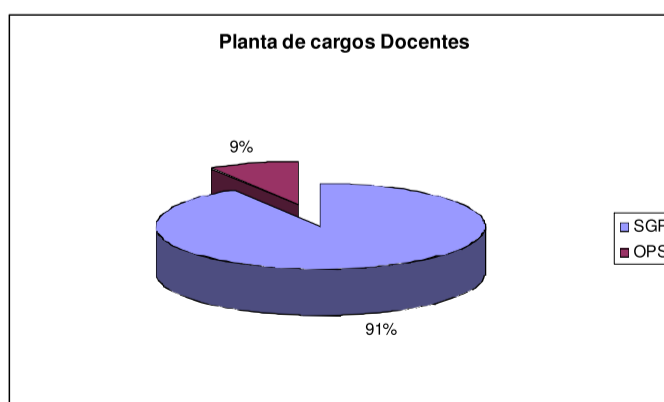


Fig. 7 Porcentaje de alumnos matriculados en establecimientos privados, discriminados por sexo.

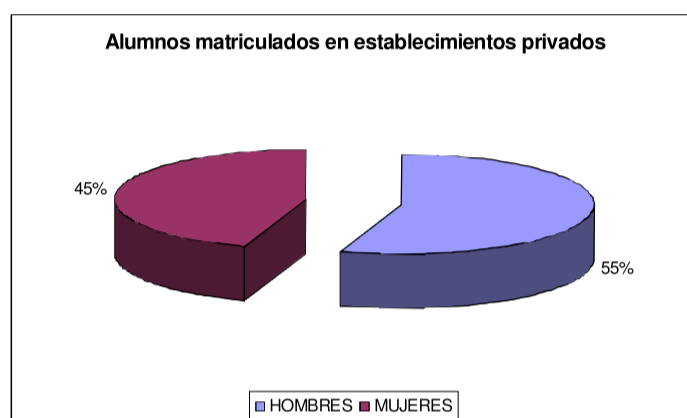


Fig. 8 Porcentaje de alumnos matriculados en establecimientos públicos, discriminados por sexo.

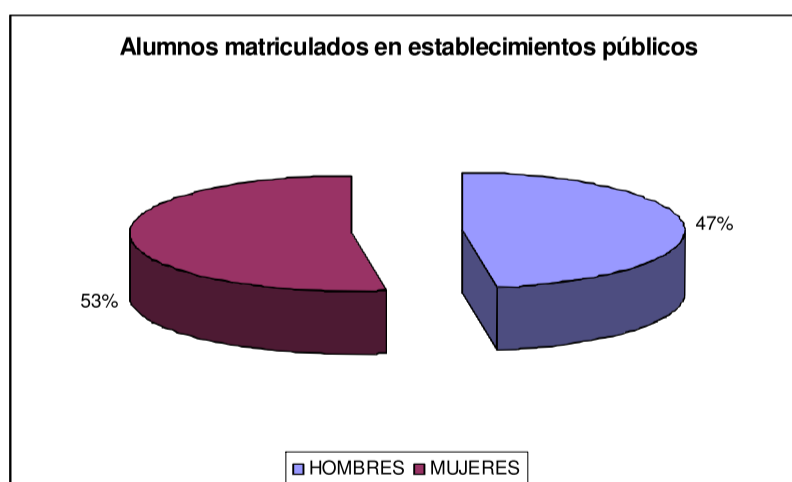


Fig. 9. Número de estudiantes matriculados en los establecimientos educativos

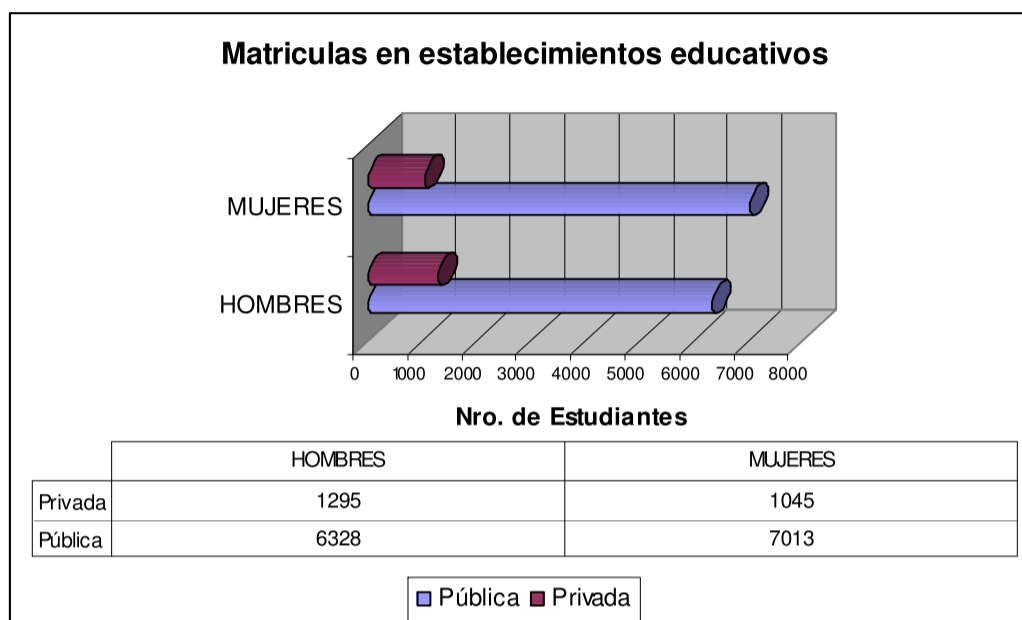


Tabla 4. Establecimientos oficiales Municipio Copacabana

ESTABLECIMIENTO	Zona	Jornada	NIVELES ATENDIDOS							DIRECCIÓN	TELÉFONO
			CICLOS	Preescolar	Primaria	Secundaria	Media Académica	Media Técnica			
I. E. SAN LUIS GONZAGA	u y r										
LICEO SAN LUIS GONZAGA	U	M y T				X	X	X	Cl.50 62-78	274-15-84	
E U FRANCISCO MENESES	U	M y T	X	X					Cra.57 47-110	274-55-23	
E U LAS MISERICORDIAS	U	M y T	X	X					Cl.48 66a-15	274-36-82	
E U PABLO VI	U	M	X	X					Cra.43 57aa-77	274-56-54	
E R CABUYAL	R	M	X	X					Vda. Cabuyal	274-25-50	
ESCUELA CARLOS MESA	R	M			X				Km 12 Medellín - Bogotá	408-02-52	
E R I JOAQUIN JIMENEZ SEPULVEDA	R	M	X	X					Vda. El Llano	408-09-06	
I. E. JOSE MIGUEL DE RESTREPO Y PUERTA	u y r										
COLEGIO JOSE MIGUEL DE	U	M, T y				X	X		Cra.50 50a-59	274-51-93	

ESTABLECIMIENTO	o c	c a	NIVELES ATENDIDOS							DIRECCIÓN	TELÉFONO
RESTREPO Y PUERTA		N									
E U AURELIO TOBON H	U	M	X	X					Cl.52 47-64	274-02-60	
E R LA VETA	R	M y T		X					Vda. La Veta	401-40-95	
E U CAMILO TORRES	U	M y T	X	X					Cra.50a 47a-33	274-12-91	
I. E. VILLANUEVA	u y r										
COLEGIO VILLA NUEVA	U	M y T	X	X	X	X			Cl.56 56-155	274-55-61	
E R NORAL	R	M	X	X					Cra.26 73-411	274-82-64	
E R LA LUZ	R	M	X	X					Km 18 Autopista Norte	274-69-35	
I. E. PBRO. BERNARDO MONTOYA	u y r										
LICEO PBRO. BERNARDO MONTOYA GIRALDO	U	M y T				X	X		Cl.50 34-07	274-16-87	
E R PEÑOLCITO	R	M		X					Vda. Peñolcito	401-38-38	
E U COPACABANA	U	M y T	X	X					Cl.50 37-99	274-58-88	
E R ACARPIN	R	M		X					Vda. Loma de Los Álvarez	481-07-23	
E R I JESUS MARIA CORREA CARMONA	R	M	X	X					Vda. Alvarado	274-09-75	
I. E. GABRIELA MISTRAL	u y r										
COLEGIO GABRIELA MISTRAL	U	M, T y F	X	X	X	X			Cra.28 43-199	274-83-00	
E R SABANETA	R	M		X					Vda. Sabaneta	401-46-15	
E R QUEBRADA ARRIBA	R	M	X	X					Vda. Quebrada Arriba	408-02-57	
E R EL DIVINO NINO	R	M	X	X					Vda. El Salado	401-41-41	
I. E. LA TRINIDAD	U	M y T	X	X	X	X			Cl.41 78c-32	481-01-34	
I. E. ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARIA AUXILIADORA	U	C	X	X	X	X	X		Km 14 Autopista Norte	274-01-01	
I. E. GRANJAS INFANTILES	R	M	X	X	X		X		Vda. Ancon	274-52-32	
I. E.R. NUESTRA SENORA DE LA LUZ N° 2	R	C	X	X	X				Vda. Zarzal La Luz	274-31-31	
I. E. R. GRANIZADA	R	M	X	X	X				Km 8 Carretera Vieja a Guarne	529-28-80	

Tabla 5. DOFA DEL SECTOR EDUCATIVO: instituciones educativas en general.

Fuente: entrevista a directivos docentes y secretaria de educación municipio de Copacabana, abril 2005. Informes de auditoría a instituciones educativas. 2005 –documento de contraloría general de Antioquia.

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
PEM, En etapa de construcción.	Capacitación para docentes.		Déficit financiero del municipio.
			Políticas educativas cambiantes
Planta física con muchas falencias.		Personal docente con deseo de cambios positivos	Legislación cambiante.
Poca integración de la comunidad educativa Los pocos recursos físicos y logísticos que existen en las instituciones	Las empresas que apoyan las actividades educativas		Población flotante.
Falta de comunicación entre entes educativos	Administración Municipal.	Asociaciones de Padres liderando cambios y	Desconocimiento de proyectos y programas que apoyan el

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
		proyectos.	bienestar social de los habitantes del municipio
Des escolarización frecuente.		Proyecto académico bien estructurado para el mejoramiento de la calidad educativa de algunas instituciones.	Conflicto social que se está presentando en el municipio.
Recursos económicos insuficientes			
Poco avance pedagógico y administrativo	Recursos financieros para educación con destinación específica		Desempleo
Resistencia al cambio.			
Educadores no formados para la gerencia de instituciones educativas			
Bajo nivel académico.			
Poca optimización de recursos			.

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Poco material didáctico.			
Pérdida de valores.			
Falta de sentido de pertenencia por la institución de padres, estudiantes, profesores.			
Deserción escolar.			

### **2.1.3. Caracterización de las necesidades y problemas**

#### **administrativos financieros de las instituciones educativas.**

La observación, informes de auditoría de la contraloría general de Antioquia y la práctica financiera y administrativa en las Instituciones educativas del municipio nos permitió identificar algunas dificultades y necesidades asociadas al bajo perfil administrativo de los directivos docentes, multiplicidad de funciones en directivos, educadores no formados para la gerencia de instituciones educativas, la no aplicación de un modelo con enfoque de procesos. Esta interpretación se sustenta en los hallazgos de las auditorías con enfoque integral practicadas a instituciones educativas del municipio para la vigencia 2004. Presentamos síntesis de acciones objeto de planes de mejoramiento.

<b>Tabla6. Descripción del Hallazgo u Observación (documento del equipo auditor para la vigencia 2004)</b>
<b>ESTADOS CONTABLES</b>
<p>. En la Institución Educativa no existen procedimientos contables, lo cual dificulta la revisión y seguimiento al manejo de los Estados Contables. Sin embargo, en atención al Memorando de Advertencia con radicado interno 060970 emitido por el Contralor General de Antioquia el 08 de agosto de 2005, mediante el cual se previene a la Institución sobre los riesgos que dicha falencia representa en su contra, el Rector se compromete a subsanar la irregularidad, lo cual se materializará en el Plan de Mejoramiento respectivo.</p>
<p>La falta de implementación de un mecanismo para el recaudo y el manejo de los recursos provenientes del "Programa Restaurante escolar", constituye una omisión al fin general de garantizar el derecho de una alimentación sana, balanceada y constante a la población estudiantil objeto del programa en comento</p>
<p>El Fondo de Servicios Educativos, de la Institución Educativa, no elabora comprobantes de caja que respalden los ingresos que percibe ya que se controlan con base en los extractos bancarios, dificultando un adecuado seguimiento a la ejecución de los ingresos y su respectiva contabilización.</p>



**PRESUPUESTO INICIAL, ADICIONAL Y DEFINITIVO.**

En la Institución Educativa no existen procedimientos que permitan la revisión y seguimiento al manejo del presupuesto. Sin embargo, en atención al Memorando de Advertencia con radicado interno 060970 emitido por el Contralor General de Antioquia el 08 de agosto de 2005, mediante el cual se previene a la Institución sobre los riesgos que dicha falencia representa en su contra, el Rector se compromete a subsanar la citada irregularidad, a través del Plan de Mejoramiento respectivo, con lo cual se corrobora que la omisión o inexistencia del advertido procedimiento obviamente genera las inconsistencias que a continuación se anotan:

**CONTRATACIÓN.**

En la Institución Educativa no existen procedimientos que permitan el control y seguimiento al manejo de la contratación. Sin embargo, en atención al Memorando de Advertencia con radicado interno 060970 emitido por el Contralor General de Antioquia el 08 de agosto de 2005, mediante el cual se previene a la Institución sobre los riesgos que dicha falencia representa en su contra, el Rector se compromete a subsanar la citada irregularidad, a través del Plan de Mejoramiento respectivo, con lo cual se corrobora que la omisión o inexistencia del advertido procedimiento obviamente genera las inconsistencias que a continuación se anotan:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

La Institución Educativa no cuenta con mecanismos y procedimientos de evaluación y verificación de las actividades, operaciones y actuaciones de la Institución que le permitan además, administrar la información y los recursos en atención a las metas y objetivos previstos, de conformidad con las normas constitucionales y legales vigentes.

El Fondo de Servicios Educativos de la Institución Educativa, no cuenta con Plan Operativo Anual de Inversiones, siendo éste un requerimiento a tener en cuenta en la elaboración del proyecto de presupuesto y sus correspondientes modificaciones.

La Institución Educativa, carece de procedimientos que le permitan planear las compras a fin de lograr adecuada gestión en el proceso de adquisición, distribución y control de los recursos.

La Institución Educativa, no lleva registro de proveedores que estén debidamente inscritos, calificados y clasificados que le permita a la Entidad la adecuada adquisición de los bienes y suministros.

Revisados los documentos que soportan al cuenta (balance del mayor, movimiento bancario, comprobantes de ingreso) y los acuerdos emitidos por el consejo directivo de la Institución educativa, se encontró que estos presentan inconsistencias en fechas, números y firmas de los mismos.

De otro lado, dificultades como la baja optimización de los recursos, descontextualización de las instituciones educativas conlleva al poco avance pedagógico y administrativo.

Paralelamente se evidencian inconvenientes como: resistencia a la adopción de la legislación cambiante, falencias de tipo comunicativo y la insuficiencia de recursos económicos.

## **2.2. Sistema Educativo Colombiano**

### **2.2.1. Marco Legal de la Educación**

La Constitución política de 1991 y la Ley general de Educación (115 de 1994), han establecido la política educativa en función del ideal del ciudadano y esas normas se proyectan a través de sus derechos y deberes. Las ramas legislativa y ejecutiva colombianas consagran el derecho fundamental de las personas a acceder a educación y asumen la responsabilidad de garantizar la calidad del servicio educativo, lo mismo que su prestación a todos los sectores y grupos humanos. En la normatividad se perfila, igualmente, una política progresiva, que asegure a todos un desarrollo personal y colectivo en beneficio de toda la sociedad.

### **2.2.2. Ley General de Educación**

“La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.”<sup>1</sup>

La educación debe cumplir con una función social de acuerdo con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los derechos fundamentales de la Constitución política sobre la libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra (Artículo 27), que es una manifestación directa de la capacidad de crear establecimientos educativos y de la autonomía de las instituciones. En Colombia existe libertad de enseñanza, pero ella no es absoluta ya que la educación puede ser encauzada y regulada autónomamente.

La educación en Colombia ésta contemplada como un servicio público, siendo la educación un derecho constitucional y una función social, el incumplimiento de las condiciones para el ejercicio del derecho puede dar lugar a sanción establecida en el ordenamiento jurídico, de forma tal que frente a los derechos que tienen las personas que se educan se encuentra el Estado con la misión de regular y vigilar su ejercicio, con miras a la prevalencia del interés general.

---

<sup>1</sup> Artículo 1º. Ley 115 de febrero 8 de 1994. Ley General de Educación.

### **2.2.3. Disposiciones Preliminares de la Ley General de Educación**

“El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.”<sup>2</sup>, donde se define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolares, básicos (Primarios y Secundarios)

### **2.2.4. El Plan Decenal de Educación (1996 -2005)**

“El acto y los procesos educativos no se justifican en sí mismos, su significado y su valor provienen de los objetivos sociales y culturales, en los aspectos económicos y políticos de una sociedad. La calidad, el tipo y la pertinencia de la educación no se pueden desligar del proyecto de nación que se proponga un país determinado. La educación por sí misma no produce el cambio, pero ningún cambio social es posible sin la educación”. El Plan fue lanzado en 1995 y constituye un instrumento para llevar a cabo el derecho de la ciudadanía y las organizaciones sociales a participar democráticamente en la planeación, gestión y control de la educación. Fruto de la discusión y el consenso, este Plan definió una serie de áreas estratégicas y programas para alcanzar su objetivo

---

<sup>2</sup> Artículo 67 de la Constitución Política Colombiana

general: repensar el desarrollo del país en función de la educación concebida como el motor de una concepción de desarrollo sostenible a escala humana.

### **2.2.5. El Plan Decenal de Educación (2006-2015)**

A partir del Primer Plan Nacional Decenal de Educación (formulado para los años 1995 y 2005), se decidió dar continuidad y ampliar las metas para otra década.

Una primera fase de este nuevo Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2015 fue el trabajo de 1600 instituciones del país preparando los temas de la agenda para el debate público; ellos son:

- Ciencia y tecnología integradas a la educación.
- Renovación pedagógica y uso de las TIC en la educación.
- Profesionalización, dignificación y formación de los docentes.
- Más y mejor inversión en educación.
- Educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía.
- Equidad: acceso, permanencia y calidad.
- La educación más allá del sistema educativo.
- Desarrollo infantil y educación inicial.

- Liderazgo, gestión y transparencia en el sistema educativo (rendición de cuentas)
- Fines de la educación y su calidad.

El debate se realiza entre el 15 de febrero y el 30 de abril de 2007 y se entrega el documento definitivo el 20 de julio de 2007.

#### **2.2.6. Ley 715 de 2001**

La Ley 715 de 2001 en el artículo 9 define la institución educativa como un conjunto de personas y bienes promovido por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar, nueve de años de educación básica como mínimo y la media. Establece además que las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones, con el fin de ofrecer el ciclo de básica completo a los estudiantes.

Adicionalmente establece que habrá una sola administración cuando en una misma planta física opere más de una jornada. También podrá designarse una sola administración para varias plantas físicas, de conformidad con el reglamento.

Con respecto al funcionamiento de la institución educativa, establece directivas que orientan su fortalecimiento con herramientas de gestión que les permita responder por los resultados que se esperan de ellas. Así mismo hace un especial énfasis en el liderazgo del rector para orientar la institución y responder, en primer lugar, por los recursos con los que cuenta para brindar una educación de calidad; y en segundo lugar, por la evaluación permanente y el mejoramiento continuo, incluyendo los resultados del aprendizaje, todo ello en el marco de su Proyecto Educativo Institucional.

#### **2.2.7. Actual administración y ejecución de recursos financieros en las instituciones educativas del municipio de Copacabana**

Al igual que todas las instituciones educativas del país, las del municipio de Copacabana, cuentan con una corriente financiera representada en el fondo de servicios educativos, reconocido legalmente en el artículo 182 de la ley 115 general de educación, reglamentado antiguamente por el decreto 992 de 2002 y recientemente por el decreto 4791 de 2008.

Actualmente quienes administran los recursos financieros de las instituciones educativas, ordenadores del gasto representados en los rectores y directores rurales, reflejan una gran necesidad de orientación, asesoría y acompañamiento frente al proceso de la gestión administrativa financiera;



antiguos y recientes directivos, manifiestan haber sido formados para el direccionamiento institucional desde la perspectiva pedagógica, académica, de trabajo con la comunidad, incluso en algunas variables administrativas pero sin alcance financiero.

En efecto, los planes de estudio diseñados en las universidades para la administración de instituciones educativas o las mismas especializaciones en gerencia educativa, adolecen de una formación académica mínima en la administración de recursos financieros, en particular para el sector público, que es el que corresponde a la estructura actual de institución educativa.

La administración de los fondos de servicios educativos, exige al rector o director rural adecuado conocimiento de normas contables, tributarias, fiscales, presupuestales, contractuales y una especializada asesoría, de modo que se garantice el correcto uso y aplicación de los recursos económicos de las instituciones educativas. En materia de responsabilidad, el fondo de servicios, es quizás el que compromete en mayor medida la gestión fiscal de quien dirige la institución educativa, y el desconocimiento de asuntos normativos particulares no salva la responsabilidad que frente a estos temas se tiene.

De modo específico, las últimas auditorías (vigencia 2006 con respecto a la ejecución 2004) con enfoque integral practicadas a los fondos de servicios educativos en el municipio, han reflejado significativo número de hallazgos

administrativos, algunos de tipo fiscal y un reducido número de tipo disciplinario; con lo cual se deduce de una lectura inicial que es relevante la definición de un manual que oriente el ejercicio financiero de organizaciones educativas de carácter público.

Particularmente el manejo presupuestal, se orienta por el presupuesto que es aprobado por los consejos directivos antes de la culminación de cada vigencia, no obstante el ejercicio de la anualidad fiscal resulta distante de los rubros previstos inicialmente, lo que ocasiona constantes modificaciones al presupuesto inicial. La diferencia entre lo presupuestado y ejecutado se sustenta igualmente en la ausencia de planeación financiera. El presupuesto, según el decreto 992 de 2002 (derogado) y el 4791 de 2008, que lo reemplaza, debe ser un instrumento de planificación, esto implica la participación de toda la comunidad educativa, permitiendo paralelamente la adopción de los proyectos obligatorios desde el artículo 14 de la ley 115 de 1994, a saber: tiempo libre, valores, democracia, educación ambiental y educación sexual; con la implementación de estos y los propios de las demás aéreas que conforman el plan de estudios institucional se posibilita no solo la construcción social de presupuesto sino que además se garantiza, la requerida planificación, extensión y desarrollo del proyecto educativo institucional y se justifica que toda la adquisición de bienes y servicios conste en un plan financiero, requisito adicional de normas contractuales.

En cuanto al manejo contable, al interior de las instituciones educativas, se está generando información de tipo financiero, estados contables reglamentarios: Balance general y estado de la actividad financiera económica y social; sin embargo no está articulando al proceso contable del municipio, por lo que no puede hablarse de consolidación y en este sentido no se está cumpliendo frente a los requerimientos de la contaduría general de nación, En el sentido de lo expuesto, vale aclarar que son las directrices municipales las que orientaran ese procedimiento, y que corresponde a las instituciones articular cifras a la contabilidad del municipio en el orden de lo que el mismo reglamente.

Contractualmente, algunas de las instituciones en atención a la norma, decreto 992 de 2002 y actualmente decreto 4791 de 2008, han definido reglamentos internos que orientan la selección de contratistas o proveedores de bienes y servicios, pero en la mayoría de los casos los reglamentos se quedan en lo escrito ya que no hay apropiación de las reglas que se establecieron en los mismos.

La diferencia entre lo que se escribe y lo que se hace, motiva un incumplimiento, originando simultáneamente un hallazgo. Resulta, consecuentemente concluir que no es suficiente la determinación de manuales y procedimientos, es requisito adicional la apropiación, adopción e implementación de su contenido.

### **2.2.8. Concepción jurídica “Calidad en educación”**

La calidad tiene su referente en la Constitución Política Colombiana al expresar: “Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo”.

De modo específico en el sector educativo la calidad tiene origen reciente en la ley 115 de 1994, que en su artículo 4º dispone: “Calidad y cubrimiento del servicio: Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo”.

Es así como, el Ministerio de Educación Nacional en su guía número 5 de enero de 2004: “y ahora como mejoramos”, ha señalado el reto de las instituciones educativas colombianas: “mejorar la calidad de la educación que brindan, para ofrecer estudiantes competentes y seguros, para que el país tenga un recurso humano preparado, que nos permita progresar y desempeñarnos bien en un mundo cada vez más exigente y globalizado.”

Posteriormente la ley 715 de diciembre 21 de 2001, referida al Sistema General de participaciones, particularmente en su título segundo: sector educación, artículo 5º, numeral 5.6 señala como competencia de la nación: “Definir, diseñar y establecer instrumentos y mecanismos para la calidad de la educación”. En la misma ley el numeral 10.4 señala como función de los directivos docentes “Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución”. Lo anterior implica concebir al directivo docente como un líder con capacidad para comprender, a la luz de las teorías organizacionales y administrativas, las organizaciones educativas que pueda contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación a través de procesos de gestión que diseñe e implemente propuestas de intervención de la institución educativa, desde un modelo específico de gestión.

Así mismo, el Plan Decenal de Educación en el capítulo V

contempla la calidad como un factor determinante e imprescindible en el mejoramiento de la educación colombiana, planteándolo de la siguiente manera: “Eleva la calidad de la educación en Colombia se convierte en un camino difícil y extenuante que contempla en su interior un cambio radical y unas políticas firmes”. Se extractan las siguientes:

- **Cualificación de los educadores:** Este programa tiene como eje la construcción del Sistema Nacional de Formación de Educadores que integra las normales superiores, las facultades de educación y los institutos de pedagogía.
- **Desarrollo curricular y pedagógico:** Tiene por objeto transformar los enfoques, programas, contenidos y prácticas en todos los niveles del sistema. Particularmente, en la educación básica y media es indispensable el desarrollo de acciones para innovar y resolver problemas cruciales de los procesos de formación.
- **Mejoramiento de ambientes escolares y dotación de las instituciones educativas:** La Nación y las entidades territoriales, con el apoyo de organizaciones sociales y productivas, apropian los recursos y adelantan las acciones para producir una verdadera transformación en las condiciones materiales y tecnológicas de las instituciones

educativas y para facilitar el acceso a recursos modernos para la enseñanza, el estudio, la experimentación y la investigación.

La política educativa colombiana está sustentada sobre tres ejes fundamentales: cobertura, calidad y eficiencia. Cada uno de ellos, de forma integrada, apunta a brindar la mejor educación para los estudiantes de todo el país.

Tal como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional, la calidad tiene como camino; los planes de mejoramiento, estándares, gestión administrativa y pedagógica, entre muchas alternativas. No obstante, el alto nivel de la educación en el ámbito mundial se regula, mide y orienta por normas de aceptación global, no regional o nacional, el grado de participación de los actores involucrados en el proceso educativo que implica una mirada holística.

#### **2.2.9. LEY 872 DE 2003. Sistema de Gestión de la Calidad**

El intento de mejoramiento de la calidad de la educación debe mirarse con adecuada prospectiva si se considera que la aplicación de un sistema de gestión de calidad, atendiendo disposiciones de la ley 872 de 2003 decreta: "Creación del sistema de gestión de la calidad. Crease el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como

una herramienta de gestión sistemática y transparente, que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.”

Artículo 2º. Entidades y agentes obligados. El sistema de gestión de la calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria, en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado, por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional. Así mismo en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del Estado”.



Esta Ley pretende dotar a las entidades del Estado de una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados.

Mediante el Decreto 4110 de diciembre 9 de 2004, se reglamentó la Ley 872 de 2003 y se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000:2004 para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad –SGC-. Dicho Decreto establece un tiempo de cuatro años, a partir de su publicación, para que las entidades obligadas implementen el Sistema de gestión de Calidad. Esta Norma determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los Organismos, Entidades y Agentes obligados conforme al artículo 2 de la Ley 872 de 2003. El Decreto 2375 de 2006 reglamenta el artículo séptimo de la Ley 872 de 2003.

Por lo anterior es pertinente y oportuno apoyar la aplicación de esta Ley mediante procesos de conocimiento y aplicación de la norma NTCGP1000:2004 a todas las personas y organizaciones interesadas.

En el caso específico de instituciones educativas oficiales, estas se encuentran inscritas en el marco de lo público, por ello, le es aplicable el marco normativo del mismo.

## **2.3. Sistema de gestión de calidad**

### **2.3.1. Concepto calidad**

El término calidad tiene múltiples significados y, como concepto, cambia y evoluciona con el tiempo; por esta razón es preciso retomar un concepto de la Calidad que tenga en cuenta al cliente al que va dirigido el producto y, más que tenerlo en cuenta, lo sitúe en el eje central de las actividades de la organización.

Son numerosas las definiciones actuales de Calidad. Tal vez la más referida es la de Juran: “Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto”<sup>3</sup>

Entre los hechos que pueden considerarse antecedentes al concepto de calidad y de la gestión de la calidad en las organizaciones se

---

<sup>3</sup> J. M. Juran y F. M. Tryna. Análisis y planeación de la calidad. Mc Graw Hill

encuentran: En primer lugar, la aplicación de la investigación científica a los métodos de trabajo que asentó los fundamentos para la organización científica desarrollados por F. W. Taylor en 1881 en los Estados Unidos. Posteriormente la fundación en 1946 de la Sociedad Americana de Control de Calidad (ASQC), en 1947, fue creada en Suiza la Organización Internacional de Estandarización (ISO), en 1951 la organización JUSE creó el Premio Deming para la Calidad, que hoy constituye uno de los modelos para la gestión de la Calidad Total más difundidos.

**Tabla 7. Evolución Histórica del concepto de calidad**

<b>Etapas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.</li> </ul>

<b>Etapas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
	+ Plazo = Calidad)	
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costes mediante la Calidad</li> <li>• Satisfacer al cliente</li> <li>• Ser competitivo</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra</li> </ul>
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las necesidades técnicas del producto.</li> </ul>
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir costes.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>• Ser competitivo.</li> <li>• Mejora Continua.</li> </ul>

El análisis de las etapas históricas que atraviesa el concepto de calidad muestra que antes de la primera Revolución Industrial se

conceptualizaba por el valor estético del producto y el prestigio de los artesanos, con la Revolución Industrial nació un sistema industrial que necesitaba alcanzar especificaciones mínimas de la producción “Calidad por Inspección”, orientándose la calidad hacia el producto terminado. A partir de este momento la calidad se enfoca hacia el proceso productivo: lo importante es producir y el hombre solo se requería como mano de obra; la calidad se identifica con mayores niveles de producción, caracterizando una generación de modelos de calidad de “segunda generación” con un enfoque orientado a asegurar la calidad de los procesos.

En la llamada Era del Conocimiento, la educación se convierte en prioridad absoluta para el desarrollo de las organizaciones y el énfasis, en contraste con la de la Era Industrial, se hace al ser humano como centro de la organización así como de la calidad. La consecuencia inmediata es la generación de principios en los que se sustentan los modelos de gestión de la calidad y que tienen como fundamento las necesidades de los clientes, la existencia de parámetros para medir la calidad no solo son del producto o servicio y su coste, sino como resultado de un proceso de gestión integral en el que se abarquen todas las etapas del proceso de producción<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Lepeley, María Teresa, (2001): Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación, Mc. Graw.Hill. Chile. pag. 6.

En conclusión, la calidad ha evolucionado al mismo tiempo que ha ido avanzando la ciencia y la tecnología, han ido cambiando los modos de producción en las organizaciones, y se ha producido un ajuste al desarrollo del mercado, la economía y la industria. Su conceptualización se relaciona pues con diferentes enfoques y conceptos, pudiendo incluso ser difícil acotarlo. En el sistema empresarial podría resumirse en tres niveles: El nivel de producto o servicio relacionado con el control de la calidad; el nivel de proceso o sistema asociado con el aseguramiento de la calidad; y el nivel de gestión asociado a la Calidad Total.

### **2.3.2. Teorías sobre el mejoramiento de la calidad**

Para el fortalecimiento del referente conceptual de la propuesta resulta importante citar algunas teorías sobre el mejoramiento de la calidad, entre las que figuran principalmente:

**ISO:** Organización internacional para la estandarización. Fundada en Ginebra – Suiza 1946. Contempla serie de requisitos que debe considerar una organización que pretende implementar un sistema de calidad internacionalmente reconocido.

En Colombia las adoptó el ICONTEC, como NTC –ISO-9000 y se utilizan como parámetros de evaluación del sistema de calidad.

**Mejoramiento Continuo:** Parte de la premisa de éxito de los negocios, la cual radica en estructura de las organizaciones. Las organizaciones se articulan por Cadenas de procesos, el mejoramiento según James Harrington(1993), significa mayor eficiencia, eficacia y adaptabilidad de un proceso. Deming (1996): La perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

**Calidad Total:** Filosofía que busca la excelencia en los resultados de las organizaciones. Es el conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos públicos por las dependencias y entidades del sector público presupuestario, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus clientes o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia.

**Justo a tiempo (JAT):**El sistema de producción justo a tiempo se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento

posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación de el inventario de producto terminado.

**Reingeniería:** Es el conjunto de actividades tendientes a reformular de manera integral, los procesos organizacionales, administrativos, financieros y contables de una empresa, lo que implica una reconversión, transformación y adaptación a los cambios tecnológicos, y a nuevos modelos estructurales empresariales, con la finalidad de incrementar su productividad, eficiencia y eficacia, procurando su mejora continua y modernización. “La reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Hammer Michael, Champy James. **Reingeniería** (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia.



## 2.4. Modelos Internacionales de gestión de la calidad

Existen tres grandes modelos de Calidad Total que se van enriqueciendo año a año con el aporte de distintos expertos y son:

Tabla 8. Modelos de Calidad Total

Modelo	Fecha de Creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	USE Japón
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

Fuente: <http://www.raitec.es/CDA/Pdf/ModeloEuropeoGestionCalidad.html>

De estos modelos, diversas organizaciones hacen adaptaciones para la gestión de su proceso de mejoramiento continuo y obtención de certificación de calidad. En particular el sector educativo, se fortalece desde los aportes del modelo propuesto por Walter Shewhart (1920) y socializado por W, Edwars Deming, en el que se expone la secuencia de cumplimiento de actividades con base en la rutina del: Planear, Hacer, Verificar y actuar, conocido comúnmente como el ciclo PHVA.

**CICLO PHVA:** implica el proceso de mejora continua a través de la secuencia: “Planificar – Hacer – Verificar - Actuar”. El significado de este ciclo, está presente en nuestras actividades rutinarias diarias, a nivel laboral, profesional y personal. En ocasiones lo empleamos conscientemente dejando registro escrito de acciones que se orientan por esta secuencia, pero también subconscientemente lo asumimos en muchas de las actividades que cumplimos.

La secuencia sugerida en el ciclo Deming, toma relevancia en cada proceso de una organización, en especial en un Sistema de Gestión de la Calidad, su efectividad permite igualmente adaptaciones y apropiaciones a manuales de procedimientos, su estrecha relación con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización de productos como en la prestación de servicios y alcance en procesos, motiva que sea el referente del manual de procedimientos que proponemos para el componente financiero en instituciones educativas.

#### **2.4.1. Calidad en las Instituciones educativas**

El proceso de gestión, según el cual el directivo docente direcciona su quehacer en función de cuatro enfoques: directiva, académica, administrativa y de la comunidad, permite la participación activa de los

actores del proceso educativo. En las instituciones educativas este proceso conducido de manera adecuada, se caracteriza por su flexibilidad y dinamismo, por la necesidad de adaptarse a una realidad cambiante con el entorno. Es por ello que también se plantean nuevos desafíos relacionados con la calidad en la gestión, consecuencia del actual orden económico y político nacional e internacional.

La gestión educativa de calidad implica la adopción del estándar sugerido por el ministerio de educación nacional, en los cuatro enfoques ya trazados, adicionalmente, agregar valor mediante la inclusión de criterios como eficiencia, eficacia, pertinencia, debido proceso, comunicación y liderazgo. La calidad es un elemento multidimensional y la naturaleza de su concepto le es altamente compleja. En cada contexto puede encontrarse una definición de calidad, dependiente de las perspectivas de los grupos implicados, de su misión y de los objetivos que se establecen, de su experiencia en los procesos de evaluación y acreditación, así como de la propia lógica del mercado. Es un concepto pues relativo y multidimensional.

#### **2.4.2. Concepto de calidad en la Educación en Colombia.**

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia expresa que “la calidad en la educación hace referencia a la síntesis de

características que permiten, por un lado, reconocer el modo como un programa académico específico o una institución de determinado tipo están cumpliendo con su misión, y por otro, hacer un juicio sobre la distancia relativa entre dicho cumplimiento y el óptimo que corresponde a su naturaleza”.<sup>6</sup>

Esto significa que en el examen de la calidad de un programa o una institución educativa habrá que hacer referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

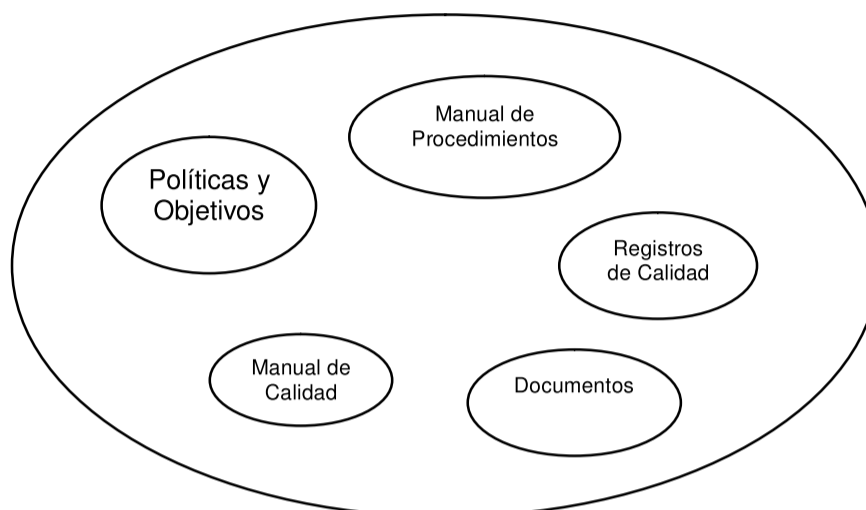
#### **2.4.3. Significado de Sistema de Gestión de la Calidad**

En primer lugar, es necesario definir qué significa sistema. Formalmente sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí. Es decir, hablamos de sistema, no cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además están relacionados entre sí, trabajando todos en equipo.

---

<sup>6</sup> Roa Varela, Alberto: “Acreditación de la Educación: el reto del aseguramiento de la Calidad”. Ponencia del CNA en el “Foro Internacional de Modelos de Calidad y su aplicación en preescolar, básica y media”, organizado por CONACED, Bogotá, 2005

Fig.10. Sistema de Calidad



- **Sistema:** Conjunto de procesos que interactúan para dar funcionalidad
- **Gestión:** Acción de emprendimiento y cumplimiento de metas
- **Calidad:** características de valor agregado en un producto o servicio

**SGC:** Es el conjunto de medidas que se adoptan para imprimir a un producto o servicio características de aceptabilidad y satisfacción en el cliente o usuario del mismo.

De igual modo, es una metodología integradora de la intención de la administración institucional, recursos y medios requeridos para el cumplimiento de metas. El esquema concibe entradas de permanente mejoramiento, con lo cual se garantiza que no una figura estática, por el contrario significa un ciclo flexible dispuesto a modificaciones desde cualquier ángulo que lo requiera.

En una aproximación y adaptación de la experiencia en sistemas de gestión de la calidad en el sector productivo, el significado que tomaría la calidad en el sector educativo indica una combinación de planeación estratégica, procesos y procedimientos y los sistemas de implementación y transferencia del modelo. Será este el referente de nuestra propuesta.

Sistema de Gestión de la Calidad significa disponer de una serie de elementos como Procesos, Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección y Ensayo, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. Los elementos de un sistema de gestión de la calidad deben estar documentados por escrito.

Tabla 9. Norma de vocabulario ISO 8402:1994,

Sistema de la calidad	Estructura organizativa, procedimientos, procesos, y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad
Gestión de la calidad	Conjunto de actividades de la función general de la dirección (de la organización) que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad en el marco del sistema de la calidad

Según la norma de vocabulario, podemos identificar el sistema con una estructura organizativa, y la gestión con el contenido de acciones que lo componen.

La nueva norma de vocabulario ISO 9000:2000, define los siguientes términos (tabla 10)

Tabla 10. Norma de vocabulario ISO 9000:2000

Sistema	Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
Sistema de gestión	Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
Sistema de gestión de la calidad	Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Del mismo modo, las exigencias del mundo actual demandan la certificación de las organizaciones para demostrar que sus productos o servicios cumplen con unos mínimos referentes de calidad; En el camino de búsqueda de la calidad, el mejoramiento es una tarea de aplicación inmediata y permanente, lo que implica la reglamentación de un sistema de gestión de calidad, conducente a la certificación y no de un plan de mejoramiento, lo que evitaría el desgaste administrativo y financiero.

Otros sectores, como el de la producción de bienes y prestación de servicios distintos al de educación y salud, han avanzado bastante en los sistemas de gestión de la calidad. El paradigma de una nueva cultura tecnológica, sugiere apertura al cambio que nos impone el reto de pertenecer a comunidades internacionales, ofreciendo a estas, productos y servicios a la altura del estándar mundial. Necesariamente, nuestras organizaciones, deben entrar en la onda de implementación de los sistemas de gestión de la calidad.

La incursión de nuevos productos y servicios en mercados internacionales, requiere de aceptaciones previas, generadas en el cumplimiento de estándares mundiales. El posicionamiento de empresas, marcas, productos y servicios ha sufrido en los últimos trece años, variaciones significativas, relacionadas con la homogenización de la producción en un contexto global, un criterio que sugiere la igualdad, por lo menos en condiciones de manufactura y prestación de servicios, aunque en el fondo la expectativa del consumidor continúe siendo muy particular.

A este proceso, en el que una organización manifiesta su intención de cualificar sus procesos, sistematizar resultados y satisfacer plenamente al cliente, se le conoce con el nombre de: implementación y adopción de normas ISO, con el propósito adicional de obtener certificación, aval que concede un ente certificador, previa verificación de cumplimiento de requisitos.



La certificación, además de significar valor agregado para las organizaciones, representa posibilidades de posicionamiento en un contexto mundial, trascender fronteras, reconocimiento de un proceso en particular, y de modo general un estado de bienestar para la compañía que logra demostrar un sistema integral de gestión para alguno de sus procesos.

En la tendencia y camino a la certificación la ruptura de esquemas mentales tradicionales y la aceptación de nuevos hábitos que conforman una naciente cultura tecnológica, resultan ser el factor común, un punto de intercepción de todas las organizaciones.

Una interacción de las instituciones educativas con los organismos certificadores permite en el corto plazo, la búsqueda del mejoramiento continuo; en el mediano plazo: la implementación de sistemas integrales de gestión de calidad y en el largo plazo: el sostenimiento o alcance de nuevas metas.

La entrada a esta nueva concepción indica el comienzo de una cultura organizacional adaptada al sector educativo en particular, que cuenta no sólo con múltiples instrumentos prácticos, sino también, con estructuras teóricas, que plasman las rutinas cumplidas en instancias escolares, sin que exista conciencia de que esa reiterada conducta, hace parte de un proceso de gestión que sin ser documentado se cumple.

La calidad educativa, es consigna de actualidad, y se proyecta a nivel de programas y estructuras administrativas. Esta situación motiva el diseño de un instrumento que oriente las intenciones de la dirección educativa en cada institución hacia la certificación con el atributo que significa el reconocimiento internacional, el cual será a la vez, la puerta a convenios e intercambios que enriquecen la experiencia en el ámbito educativo.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en instituciones educativas posibilita:

- Un servicio de calidad certificada, dispuesto para un cliente, quien quizás, no la conceptualiza, pero la distingue. Calidad antes que precio, puede ser la razón de preferencia entre una y otra institución educativa.
- Reconocimiento inicialmente en un entorno nacional
- Trámite de reconocimiento internacional mediante la homologación del certificado
- Valor agregado de la organización
- Optimización de recursos
- Posicionamiento
- Cumplimiento de metas
- Mejoramiento Continuo

#### **2.4.4. Elementos de un sistema de gestión de calidad para el sector educativo**

La Educación en general y particularmente la básica y media, está sujeta a fuertes presiones que provienen de un entorno cambiante (globalización, era del conocimiento, situaciones económicas, políticas y sociales), que la obligan a iniciar un esfuerzo de adaptación ágil y profundo. Esta situación, común a todas las instituciones educativas del mundo, pero particularmente en Colombia, producto de las reformas y la violencia que ha padecido a lo largo de muchas décadas.

El problema inicial planteado y que parecía ser el reto fundamental y en el que se concentraron todas las energías fue el de la cobertura, en este momento se requieren instituciones donde la educación sea pertinente y de mayor calidad. Lo cual no es tan fácil para la mayoría de instituciones donde las estructuras administrativas son muy rígidas y poco adecuadas para adaptarse a la rapidez de los cambios del entorno.

El reto mínimo que se les plantea a las instituciones de educación en este contexto tiene dos aspectos: de un lado, deben esforzarse por mejorar de manera permanente e integral la calidad de sus servicios y procedimientos y, del otro, deben impulsar proyectos de adaptación y de

cambio que les permitan hacer frente a entornos cambiantes marcados por altos niveles de incertidumbre.

El concepto de calidad, aplicado a las instituciones educativas y a los servicios que ellas ofrecen, puede tener muchos significados y algunos de ellos pueden resultar muy limitantes. Por tanto una definición estrecha de calidad puede sesgar los procesos de gestión y eventualmente llevar a que se subestimen o se pasen por alto aspectos de la vida escolar que son esenciales para el cumplimiento de los fines de la educación.

La calidad tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda institución. Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la institución adoptar una visión de futuro que la haga competitiva, igualmente la calidad implica a nivel institucional adoptar procedimientos que agilicen, cualifiquen y mejoren sustancialmente el tiempo invertido en actividades, el servicio educativo que se ofrece y el incremento de indicadores con los cuales se miden niveles de rendimiento académico, posicionamiento y desempeño del ente educativo.

La calidad de la educación ha sido meta constante de muchos gobiernos, y objeto de políticas gubernamentales, una búsqueda permanente, fruto de diferentes modelos.

El término Calidad, hace referencia a la excelencia, a las condiciones de alto rendimiento, no sólo es un concepto, es una filosofía, una estrategia; no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una institución como un sistema donde cada funcionario, desde el rector hasta el trabajador de más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos institucionales

## **2.5. Conceptualización de las Categorías de la investigación**

### **2.5.1. Planeación Estratégica**

En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas u objetivos, así como elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes, los rectores no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, los directivos y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas.

“La planeación estratégica es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción”<sup>7</sup>. Así también, los directivos con ésta herramienta pueden analizar estrategias que ha seguido una empresa de mayor trascendencia en el mercado y las cuales la llevaron a ser líder en su ramo, ello con el fin de imitarlas e implementarlas en su organización.

George Steiner en su libro de “Planeación Estratégica” la define considerando cuatro puntos de vista diferentes: en primer lugar plantea que la planeación tiene que ver con el porvenir de las decisiones actuales; es decir, que por medio de la planeación estratégica se observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos que se presentan en una organización durante un tiempo, relacionado con una decisión real o intencionada que tomará el director. Y si a éste no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarla fácilmente. Además con la planeación estratégica también se observan las posibles alternativas de los cursos de acción que puede tener una organización en el futuro y al escoger algunas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes, que les permitan encontrar los mercados del mañana.

---

<sup>7</sup> STEINER, George. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. México: Editorial Continental. 1993.pág.51.

En segundo lugar la planeación estratégica es “un proceso que empieza con el establecimiento de objetivos o metas organizacionales, así como de la definición de estrategias y políticas que les permitan alcanzar las metas que se hayan planteado”<sup>8</sup>, asimismo desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y poder obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Además la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida de los directivos de las organizaciones; ya que ésta requiere que se tenga dedicación para actuar con base en la observación del futuro. Y finalmente la planeación estratégica une tres tipos de planes que son fundamentales para toda organización: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Algo importante es que la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una organización, ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor que lo emplee en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una

---

<sup>8</sup> Ibid, pag. 67

crisis momentánea la cual podrá superar, deberá implementar la planeación estratégica para evitar crisis futuras similares (Steiner, 1998).

### **2.5.2. Planificación financiera**

La planeación es una actividad que permite el diseño previo de acciones propias en la ejecución de planes financieros, según la ley 715 de 2001, tiene por objeto identificar anticipadamente los problemas que se quieren resolver, definir las estrategias para solucionarlos, priorizarlas en la medida de las posibilidades; detallar las acciones a seguir para cada una de las estrategias y finalmente asignarle recursos a cada una para llevarlas a cabo. La planeación es una función por medio de la cual se definen los propósitos de una organización, se adoptan las estrategias para conseguirlos y se establecen los recursos y procesos para alcanzarlos.

Consecuentemente es un deber institucional implementar y garantizar el plan de desarrollo con base en una estructura concordante con el PEI, programas, subprogramas, proyectos, actividades y tareas; una rutina que precisa de orientación, seguimiento y consolidación para la articulación con la fase de presupuesto anual.



Es la planeación financiera de una institución educativa la oportunidad de participación de las instancias desde una guía y orientación para el diseño e implementación de procesos y proyectos educativos en las diversas áreas académicas y administrativas y así articular posteriormente la información pertinente al presupuesto público de la vigencia siguiente.

En la planeación financiera se da la objetividad con la que se pueden elaborar los anexos del presupuesto: POAI, Flujo de Caja y plan de compras, a través de una estructura única de formulación de proyectos educativos, reemplazando de este modo la base de datos históricos, que hasta ahora se ha empleado.

### **2.5.3. Gestión por procesos en instituciones educativas**

Los procesos contribuyen a la eficiencia administrativa, es por esto que la mayoría de organizaciones de nuestros días han tomado sistemas de gestión de la calidad en donde se implementan metodologías que articulan la cadena de valor de los procesos. En las instituciones educativas es una tarea que debe comenzar a estudiarse y diseñarse su puesta en marcha. La competitividad, característica que en las instituciones educativas representa la posibilidad de prestar un servicio educativo avalado en favorables indicadores y niveles

obtenidos ante pruebas saber, de estado, de ingreso de egresados a universidades y adicionalmente expresiones de satisfacción de los usuarios: padres de familia, estudiantes y comunidad educativa; es premisa que se logra desde la comprensión del significado de un proceso.

Los entes educativos son administradores por excelencia, de conocimiento, con lo cual se busca socializar conceptos de didáctica, aprendizaje, enseñanza sin que se de ausencia del componente administrativo y de proyección a la comunidad. Toda la articulación de estos aspectos, secuencia de actividades rutinarias y cotidianas, se da mediante el trabajo coordinado por procesos.

Un proceso se caracteriza porque:

- Se distinguen entradas y salidas de información o insumos
- Es transversal al eje organizacional
- Es interdisciplinario, de modo que reconoce el limite de terminación de una actividad e inicio de la otra, pero no hay ruptura sino enlace
- Las acciones ( tareas) son coherentes con los objetivos de la organización (metas)
- Es comprensible por cualquier miembro de la comunidad, no precisa de rango, categoría o idoneidad.

- Es un asunto tan cotidiano que por sí solo asigna el nombre del proceso.

### 2.5.3.1. Conceptos básicos sobre proceso

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. En las instituciones educativas pueden distinguirse dos conjuntos de actividades que titulan los dos procesos que sugerimos y que respectivamente son: PROCESO PEDAGÓGICO Y PROCESO ADMINISTRATIVO interconectados con el PEI.

**Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la organización, para el caso educativo serían entonces: el proceso pedagógico y el proceso administrativo.

**Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Fig. 11. Procesos Básicos en Instituciones Educativas

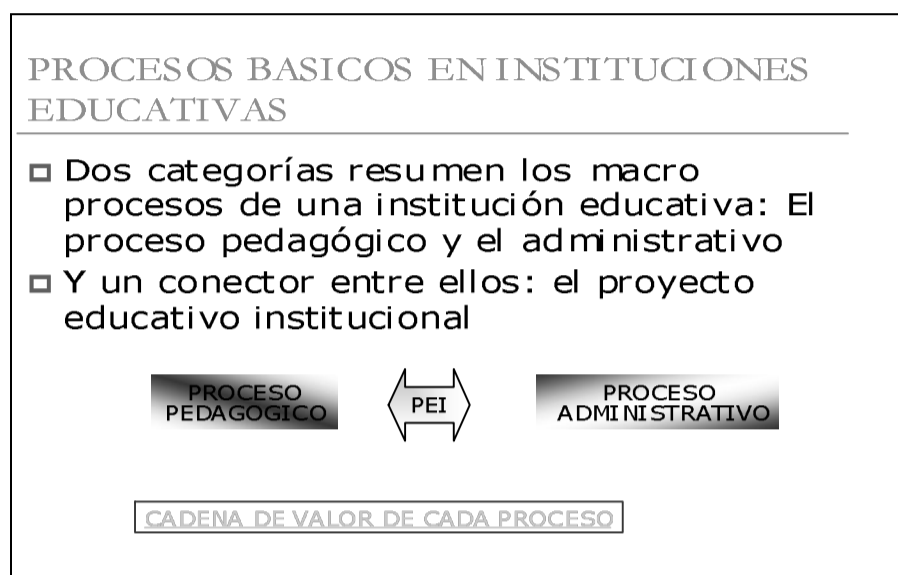
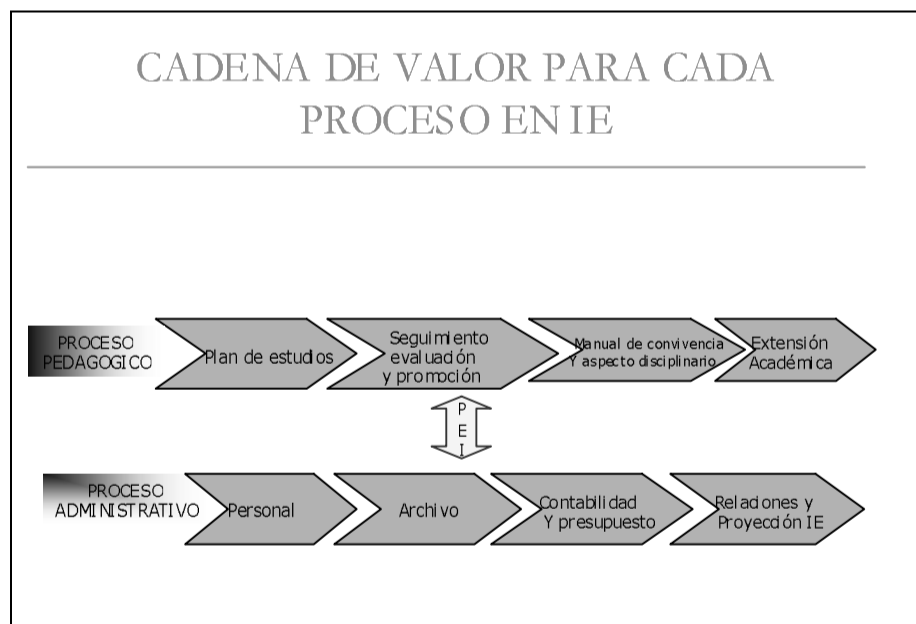


Fig. 12. Cadena de valor para cada proceso en Instituciones Educativas



**Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por

ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

**Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

#### **2.5.3.1.1. Comunicación y liderazgo**

La aplicación y comprensión de un sistema de gestión de calidad diseñado a la medida de instituciones educativas depende de la dirección institucional, quien debe asegurarse de que se establecen los procesos apropiados de difusión dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Son ventajas reconocidas de una efectiva comunicación: la reducción de costos y procesos que conducen a una competitividad en el mercado, el fortalecimiento de instancias de análisis y un diagnóstico o revisión de una realidad, elementos esenciales en la gestión administrativa.

Al respecto de comunicación, RAMIREZ Cavassa, Cesar en el texto: La gestión administrativa en las instituciones educativas opina: “Es el ingrediente clave para la marcha de cualquier institución. Comunicación viene del latín *communis*, que significa establecer “un algo en común”. En otras palabras es la interrelación entre dos o más personas a través de la

palabra, escritos, conceptos, pensamientos, opiniones y otros. Constituye un canal de la información.

La información, por su parte, es aquello que es comunicado mediante la comunicación, y es el conocimiento o el resultado de la interrelación estructurada de eventos. Así pues el flujo de la información que se entrega de la administración o a los diversos componentes de la institución constituye la comunicación.

El mismo autor, distingue categorías de la comunicación, y al respecto expresa:

“Según se aplique el concepto de sistema de información en toda institución educativa se dan las siguientes categorías de comunicación.

- Comunicación persona-persona: es la forma dialogal donde se trata de negociar, participar, colaborar sobre uno o más aspectos de la actividad educativa.
- Comunicación persona-grupo: es la presentación individual de sugerencias, de colaboración, de disertación y/o de conferencia de una persona hacia el grupo.

- Comunicación grupo-grupo: generalmente responde a juntas, negociaciones y trato de aspectos integrales, correlacionados a ambos.<sup>9</sup>

De modo particular, con base en el proceso descrito de comunicación y liderazgo y la observación del modo de operación de ejecución del presupuesto, evidencia que se obtiene de la asesoría directa que ejerce el equipo investigador mediante orientación a las instituciones educativas, específicamente en el campo administrativo financiero, puede concluirse que existe dificultad para socializar, convocar, y hacer partícipe a la comunidad educativa en los asuntos financieros. Es posible mejorar los canales de comunicación y participación para efectos financieros, a través de la implementación de metodologías de articulación proyectos y actividades rutinarias académicas anuales al presupuesto institucional. En este sentido la comunicación efectiva exige contactos directos entre directivos, docentes y estudiantes que manifiestan sus necesidades por medios y estrategias determinadas en el marco del proyecto educativo institucional.

## **2.6. Principios para la gestión de la calidad**

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. La orientación para la Dirección

---

<sup>9</sup> Ramírez Cavassa, César. La gestión administrativa en las instituciones educativas. Mexico: Limusa. 2003



presentada en las normas de la familia ISO 9000 se basa en ocho principios de gestión de la calidad.

Estos principios se han desarrollado con la intención de que la Institución pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño. Estos principios de gestión de la calidad surgieron de la experiencia y conocimientos del grupo de expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO/TC 176, el cual tiene a su cargo la revisión de las normas.

Para el caso que se trata en el presente trabajo, los principios de calidad orientan el diseño, articulación e implementación del manual de procedimientos para el componente financiero en instituciones educativas. Proyectar el manual con fundamento en los principios de gestión de calidad permite a las organizaciones educativas trabajar por procesos en el camino de la certificación de los mismos, así, se optimiza el esfuerzo inicial en la elaboración de un manual, permitiendo en el largo plazo la construcción de antecedentes e instancias de cumplimiento en los modelos de certificación de calidad.

### **2.6.1. Enfoque al cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes,

satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos. Específicamente el concepto de cliente en organizaciones oficiales de tipo educativo, es cuestionado desde diversas áreas y dependencias, ya que se piensa que en el manejo de lo público la gratuidad no permite la atención de una comunidad como conjunto de clientes; no obstante, si se precisa el significado de cliente como usuario de un servicio, para el caso educativo, o se concibe que cliente es también quien recibe un producto interno: documento, formato, procedimiento, secuencia de cumplimiento; podrá concluirse que el usuario de los procedimientos administrativos financieros toma el rol de cliente al interior de la institución educativa. Igualmente, puede contemplarse que el cliente está representado en aquel ciudadano que recibe el beneficio directo del servicio que se presta en atención al desarrollo del objeto social del ente educativo, a saber: estudiante, padre de familia, proveedores de bienes y servicios, comunidad educativa en general.

Ventajas para la organización:

De modo general las organizaciones, mediante la comprensión del principio del enfoque al cliente obtienen como ventajas:

- Ganancias económicas y aumento de mercado teniendo un papel destacado y activo en las posibilidades de negocio.

- La disponibilidad de recursos centrados en cumplir con la satisfacción del cliente produce un alto grado de eficiencia.
- Idealización del cliente, por lo que existe una continuidad en las relaciones comerciales.

De modo particular, las instituciones educativas, mediante la adopción de este principio, destacan como ventajas:

- Disminución del tiempo aplicado a actividades rutinarias de los procesos académicos y /o administrativos financieros.
- Cumplimiento de normatividad relacionada con instancias de control interno
- Adopción de criterios de orden para la generación de reportes e informes
- Satisfacción de los usuarios del servicio educativo, quienes sentirán agilidad y oportunidad en los procedimientos

### **2.6.2. Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Ventajas para la organización:

- Definiendo e informando de una nítida visión de futuro.
- Impulsando en la organización el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad.
- Implicando y estimulando la participación del personal.
- Dando la máxima información al personal.

### **2.6.3. Participación del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

La participación del personal y el desarrollo de sus capacidades y potencialidades son básicos para mantener en funcionamiento un sistema de gestión de la calidad.

A nivel de instituciones educativas, los directivos asumen el liderazgo requerido para conducir adecuadamente el proceso de comprensión, implementación y sostenibilidad del programa de calidad. Al comité de calidad corresponde servir de instancia de definición de medidas, él como operacionalizarlas y buscar las acciones precisas que faciliten el cumplimiento de metas trazadas. La ruta señalada, exige de

docentes la actitud oportuna para escuchar, ejecutar y participar en las actividades requeridas en procura de la implementación de los manuales de procedimientos que conducen a los procesos de calidad.

Ventajas para la organización:

- Motivación, compromiso y toma de conciencia de su papel en la organización
- Impulsa la innovación y la aparición de nuevas ideas en la organización.
- Existirán corrientes de opinión favorables a la participación activa en las actividades de mejora continua.

#### **2.6.4. Enfoque basado en procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La organización debe estructurarse mediante procesos, estableciendo objetivos para cada uno de ellos. Analizar y decidir basándose en procesos permite un mejor uso de los recursos y en general una mejor gestión.

Ventajas para la organización:

- Cuando se gestionan los equipos, las instalaciones y las infraestructuras, pueden analizarse los costes y pueden eliminarse aquellos que son inútiles, disminuyendo los tiempos de máquinas y alargándose el ciclo de vida de los equipos.
- Se alcanzan mejor los resultados planificados y es más fácil percibir las tendencias y la necesidad de acciones inmediatas.
- El sistema de gestión basado en los procesos y la mejora continua orienta directamente hacia la identificación de las oportunidades de mejora

#### **2.6.5. Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Esto permite a la organización conseguir niveles avanzados de excelencia empresarial.

Ventajas para la organización:

- La definición de los procesos y su implantación permite la gestión integrada de los mismos con resultados más eficaces.
- Consigue altos niveles de confianza en la organización.

### **2.6.6. Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Todas las organizaciones deberían tener siempre como finalidad el implantar actividades de mejora continua que redunden en una mejor eficacia de la misma.

Ventajas para la organización:

- Permite llegar a cotas más altas en el desarrollo de sus capacidades consiguiendo situarse en primera línea de competencia.
- Se incrementa la capacidad dinámica y estimula la aparición de respuestas rápidas en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

### **2.6.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

La organización debe tener un sistema eficiente para la toma de decisiones, y éstas deben tomarse basándose, en la medida de lo posible, en el análisis de datos y a partir de la mejor información.

Ventajas para la organización:

- Incide en la toma de decisiones basada en informaciones veraces y evidenciables.

- Demuestra que las posibilidades y oportunidades existentes son canalizadas hacia su realización de forma eficaz.

#### **2.6.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Ventajas para la organización:

- Fomenta la creación de valor añadido en la realización del servicio o del producto.
- Provoca un entendimiento claro de las necesidades y expectativas del cliente.
- Se consigue una reducción de tiempos, costes y recursos junto a un aumento de la rentabilidad en los resultados.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.



### **2.6.9. Nuestra Visión frente al concepto de calidad en la gestión administrativa financiera con alcance en asuntos pedagógicos**

La calidad en los procesos de gestión administrativa financiera con alcance en asuntos pedagógicos de las actuales instituciones educativas precisa de la planeación estratégica como instrumento propio de su implementación. La planeación puede ser la instancia que facilite la alternativa de operacionalización de tareas y actividades pertinentes que permitan el diseño previo de acciones y la posterior ejecución de planes administrativos con alcance pedagógico. Al respecto el artículo 9º de La ley 715 de 2001, establece que las instituciones educativas combinarán recursos para brindar educación de calidad, la evaluación, el mejoramiento continuo del servicio educativo. Así, la planeación podrá concebirse como la función por medio de la cual se definen los propósitos de una organización, se adoptan las estrategias para conseguirlos y se establecen los recursos y procesos para alcanzarlos.

Consecuentemente es un deber institucional implementar y garantizar el plan de desarrollo con base en una estructura concordante con el PEI, programas, subprogramas, proyectos, actividades y tareas; una rutina que precisa de orientación, seguimiento y consolidación para la articulación con la fase de presupuesto anual, tesorería, contratación y

contabilidad; lo que resulta ser el reconocimiento de los procedimientos propios de un proceso para la gestión administrativa financiera.

Como valor agregado del proceso de la gestión administrativa financiera, se obtiene el fortalecimiento pedagógico de la institución educativa a través de la operacionalización de las rutas trazadas en los procedimientos indicados, y que podrá evidenciarse en la medida en que sea posible la cualificación del perfil del directivo docente, específicamente en el rol de administración de los recursos económicos, marcando una tendencia de correctas prácticas que se reflejan en la pertinencia de la inversión.

No obstante, la relevancia de la planeación en la búsqueda de la calidad en instituciones educativas, no puede considerarse como el único instrumento probable de la ruta de mejoramiento continuo, paralelamente contribuye a este fin: el trabajo por procesos vinculado a una aceptación del liderazgo del directivo docente y a una efectiva comunicación. Por esto, a continuación explicamos en detalle las dos instancias: planeación estratégica y trabajo por procesos y que en nuestro trabajo se convierten en el aporte concreto referido a la investigación propuesta: Reflexiones sobre el concepto de calidad en el componente administrativo y pedagógico de instituciones educativas del municipio de Copacabana – Antioquia.

## **2.7. La gestión administrativa financiera en las instituciones educativas**

Aunque la esencia de la educación es la pedagogía, el ejercicio de la misma implica vínculos con el componente administrativo y este a su vez con lo financiero. En la actualidad una de las mayores debilidades de los directivos docentes está relacionada con la formación en la gestión de los recursos y en el mismo sentido los hallazgos efectuados por los organismos de control se encuentran vinculados con la carencia de elementos teóricos prácticos para ejercer una eficiente administración financiera. También es cierto que se piensa que porque los recursos económicos son escasos, se subestiman y hay la tendencia a considerar que esto no los hace sujetos de control. Al respecto vale la pena aclarar que no es el monto de los recursos sino la naturaleza del ente la que hace de una institución educativa oficial un sujeto de control. Por lo anterior, es una acertada alianza la que puede darse entre los sistemas de gestión de calidad y la administración financiera de las instituciones educativas oficiales, ya que el primero proporcionara los elementos de rutina y cumplimiento para la gestión financiera.

En el sentido de lo formulado, el trabajo de investigación que presentamos, ofrece un recorrido histórico de la teoría de los sistemas de gestión de la calidad, modelos, implicaciones del concepto de calidad en la educación, determinación de la necesidad de un modelo específico

para el proceso financiero y una propuesta de implementación del mismo en instituciones de educación oficial. Así los adecuados ambientes escolares y espacios de aprendizaje, precisan de la destinación de recursos y estos a su vez dependen de una acertada gestión administrativa financiera, cumplida desde pertinentes modelos.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

Los pasos realizados (planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco teórico) permiten responder a preguntas que tienen que ver con lo que se quiere hacer, los alcances del proyecto, el por qué del proyecto y los fundamentos teóricos que lo sustentan.

La secuencia permite precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio. Se emprende ahora un recorrido que tiene que ver con la planeación, es decir, se quiere responder a la pregunta de cómo se va a proceder para realizar el proyecto. Aquí, entonces, debe responderse sobre el nivel de profundidad a que se quiere llegar, a los métodos que se van a seguir y a las técnicas que se van a utilizar para recolectar la información requerida.

La estructura seguida en la investigación a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes planteados surgidos de la formulación del problema se constituyeron en una estrategia para su adecuada solución. Para ello se parte del problema de investigación, las preguntas problematizadoras iniciales fueron:

- ¿Se cualifica la prestación del servicio educativo, con la implementación de un manual de procedimientos para el componente financiero?
- ¿Favorece el trabajo por procesos, la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales?
- ¿Son competencias requeridas para el desempeño de las funciones del directivo docente la comunicación y el liderazgo?
- ¿Qué representa para la gerencia de las instituciones educativas del municipio de Copacabana la implementación de un modelo de gestión a nivel administrativo con alcance en el componente financiero?

De acuerdo con los objetivos y el nivel de profundidad en el proyecto se establece que la investigación es de tipo empírico analítico.

El diseño elegido teniendo en cuenta el tipo de información que se quiere manejar es el de diseño de campo, ya que los datos se recogen directamente de la realidad que viven las instituciones educativas en Colombia, que es muy similar debido a factores políticos, económicos, entre otros y que específicamente para efectos de muestra se tomaron del Municipio de Copacabana; para el efecto se diseñaron encuestas a Educadores y Directivos docentes, el valor de los datos recogidos permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los mismos. Adicionalmente se realizaron entrevistas con jefes de núcleo de municipios como Copacabana y Caldas y con

otros directivos de otras Instituciones con el fin de realizar un contraste con las respuestas obtenidas inicialmente.

Previo al diseño de la encuesta se realizó un diagnóstico de la situación educativa del Municipio de Copacabana, donde a partir de archivos suministrados por la Secretaria de Educación Municipal y datos estadísticos se realizó un análisis de contextualización temática.

El diseño de las encuestas aplicadas a los directivos docentes y educadores, partieron de la perspectiva de conocer factores como planeación y gestión de actividades administrativas y académicas; desde la premisa de que si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas.

La muestra que se tomó para Directivos docentes (población directivos docentes 35) fue de 15 personas y para los educadores de 30 (población educadores 374). Estas muestras se apoyaron en los siguientes criterios: para el primer caso corresponde al número de instituciones educativas y para los educadores, se eligieron coordinadores, considerando que estos poseen un manejo interdisciplinario en lo referido a lo administrativo y pedagógico.

### **3.1. Encuesta para personal directivo docente**

Esta encuesta presentó las siguientes características: fue un instrumento diligenciado por cada uno de los nueve rectores que representan las instituciones educativas del municipio y dos coordinadores de las mismas. Las preguntas del formulario, permitían la elección entre alternativas enfocadas a identificar las mayores necesidades a nivel administrativo financiero. (Ver anexo No.1)

### **3.2. Encuesta para educadores**

Este instrumento presentó las siguientes características: se realizó con 18 educadores, elegidos a discrecionalidad del rector de cada una de las nueve instituciones educativas que participan en el proceso. En el instrumento se indago particularmente sobre la visión que los docentes tienen en su institución educativa frente a aspectos administrativos, en especial las fortalezas y debilidades de los procedimientos financieros. (Ver anexo No.2)



### **3.3. Encuesta para secretario de educación**

En este instrumento se indago por la percepción que tiene la secretaria de educación del municipio frente a los procesos administrativos financieros de las instituciones educativas. (Ver anexo 3)

### **3.4. Entrevista**

Se entrevistaron cinco personas que tienen amplia trayectoria en el sector de educación pública y privada en el Área metropolitana de Medellín. Las entrevistas se realizaron en el mes de febrero del año 2006, por lo tanto se describen los cargos que ocupaban en ese periodo. (es de anotar que todos los personajes entrevistados tienen amplia experiencia en el sector educativo y en especial en la Básica y Media)

- A. Dra. Gloria Mesa – Secretaria de Educación Municipio de Copacabana
- B. Lic. Marta Patricia Tobón – Jefe de Núcleo Municipio de Caldas
- C. Dra. Consuelo Lopera – Secretaria de Educación Municipio de Caldas
- D. Mg. Hernán Rendón Valencia – Secretario General y Director Académico  
Institución Universitaria Salazar y Herrera
- E. Mg. Maria Eugenia Zapata Arboleda – Decana Facultad de  
Administración IUSH

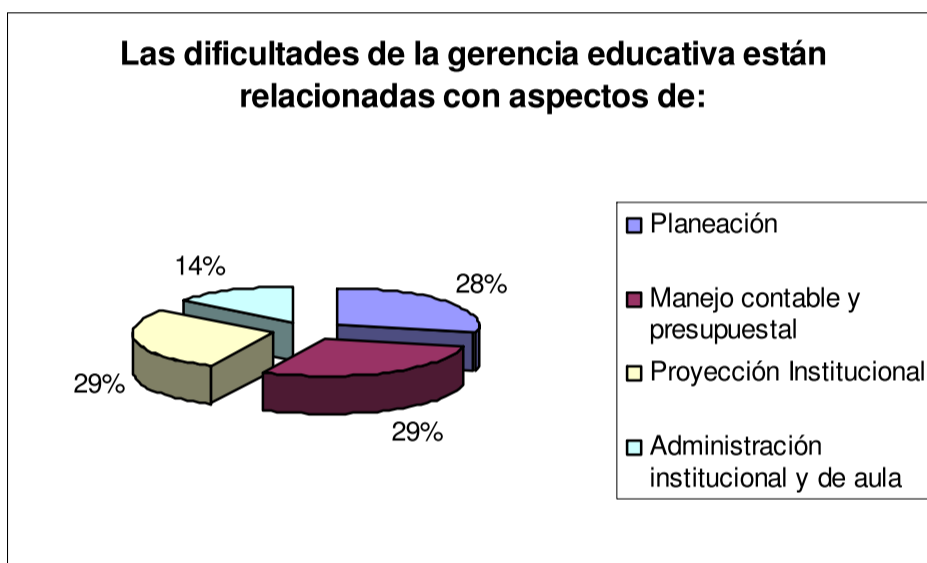
Los procedimientos para el procesamiento de la información fueron:

Para el diagnóstico de la situación educativa se empleó una técnica de análisis relacional de variables cruzadas como es la Matriz DOFA (ver anexo 4), las encuestas se analizaron utilizando técnicas estadísticas simples y para las entrevistas con análisis comparativo – descriptivo.

## 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

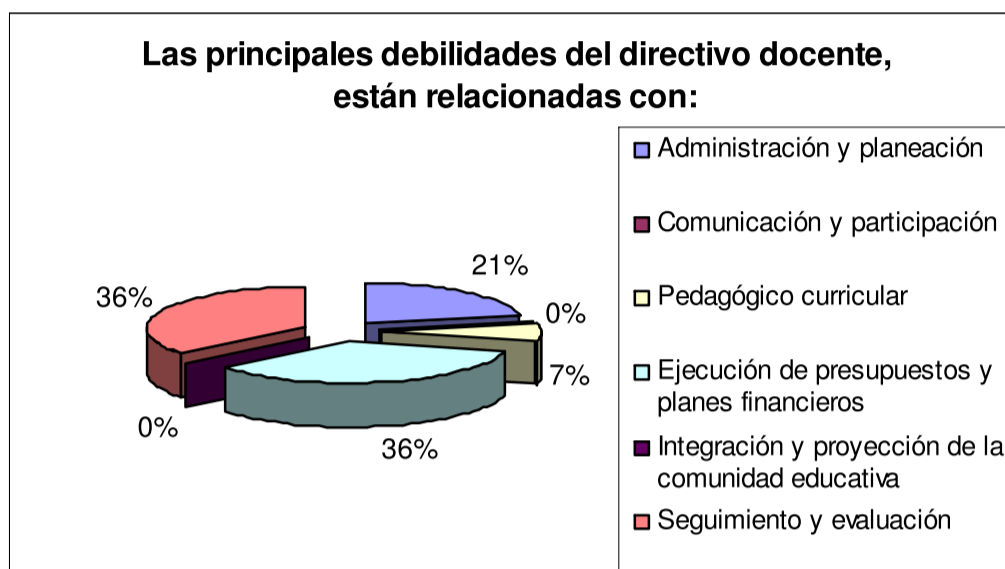
### 4.1. Encuestas

**Fig. 13. Encuesta para Directivos Docentes**



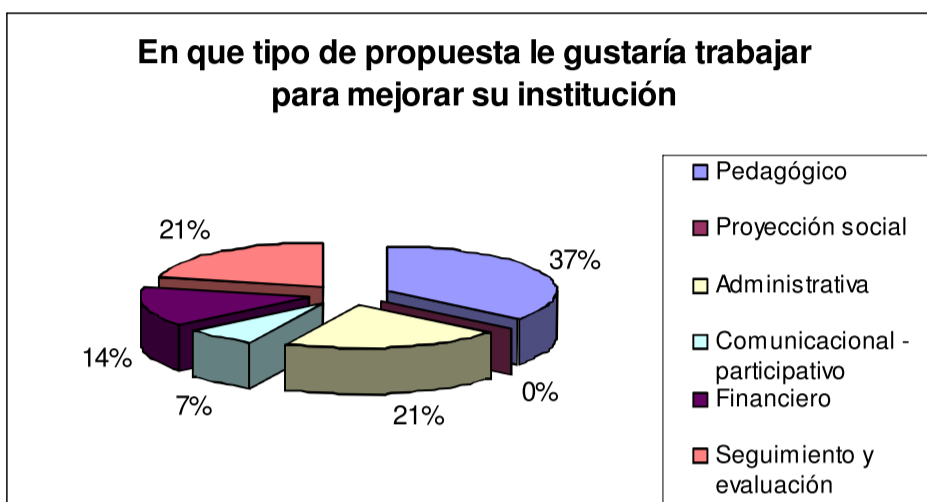
Se evidenciaron dificultades desde la administración financiera de las instituciones, así mismo no se tienen habilidades para identificar, formular y proyectos educativos por lo tanto no se hace una adecuada planeación de las actividades.

**Fig. 14. Principales debilidades del directivo docente**



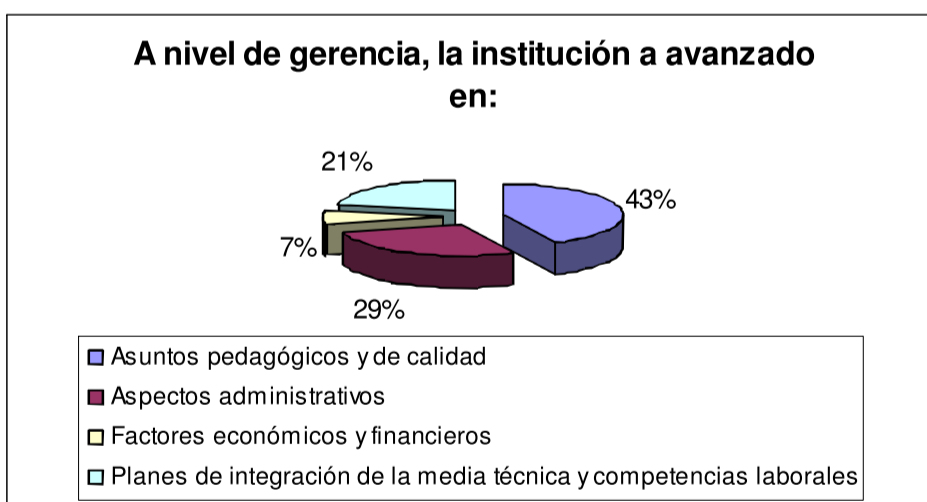
Igual que el ítem anterior los aspectos financieros, contables representan la mayor dificultad del directivo docente, la comunicación, participación seguido de la administración y planeación constituyen otros aspectos que impiden construir, liderar y gestionar proyectos educativos que permitan un mejoramiento institucional continuo de las Instituciones.

**Fig. 15. Tipos de propuestas de mejoramiento**



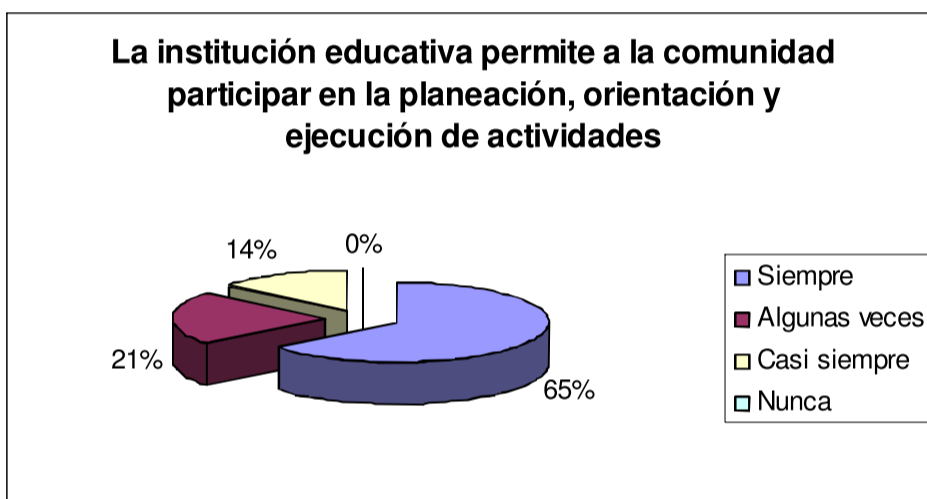
Las propuestas en las cuales los directivos docentes desean concentrar su atención están relacionadas con la razón de ser de su negocio “las propuestas pedagógicas”, pero así mismo opinan que actividades para diseñar e implementar sistemas adecuados de administración y la proyección social son prioritarias para el mejoramiento de la institución.

**Fig. 16. Avances a nivel gerencial**



Los Directivos docentes reconocen que han avanzado en los aspectos administrativos, pero al mismo tiempo tienen falencias en factores económicos y financieros; esto puede prestarse para ambigüedades ya que se debe tener la habilidad para conciliar aspectos relacionados con la inversión y el gasto los deben ser administrados correctamente.

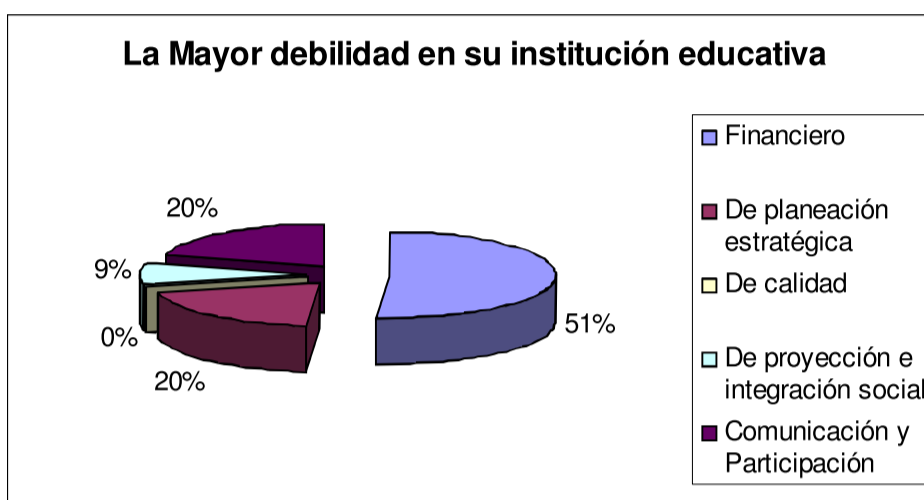
**Fig. 17. Participación de la comunidad**



Se evidencia una actitud positiva y diligente para que toda la comunidad educativa participe en las actividades de planeación y gestión de las actividades institucionales, pero para ello se necesita un amplio conocimiento de la gerencia educativa por parte de cada uno de los sujetos que intervienen en el proceso.

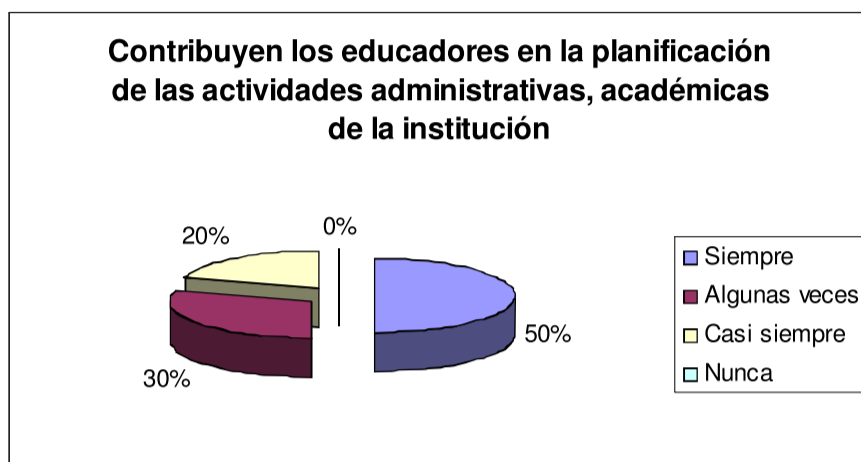
## Encuesta para Educadores

**Fig. 18. Debilidades de las instituciones educativas**



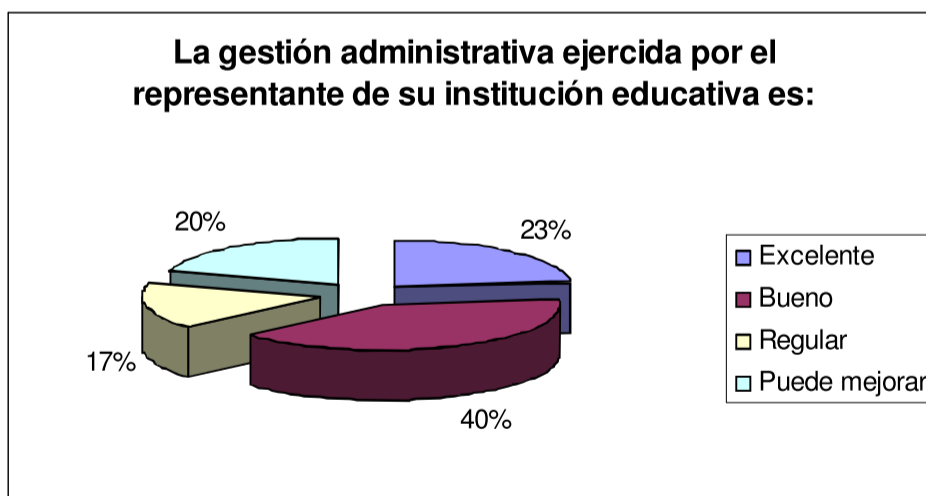
Se evidencia una gran debilidad en los aspectos financieros (51%) que fueron una de las principales características de la encuesta de directivos docentes, además otros factores importantes como la planeación estratégica y la comunicación, que por falta de planes adecuados unidos a la carencia o poca difusión de la información y difusas estrategias de comunicación. Los maestros sustentan su argumento de problemas financieros en el análisis del adecuado o no, nivel de eficiencia, eficacia y pertinencia en la aplicación de los recursos.

**Fig. 19. Contribución de los educadores en planeación administrativa**



En el ítem anterior se demuestra que la planeación está concebida como una de las debilidades, si los docentes tienen participación activa en dichas actividades, se debe explorar en que radica la dificultad que podría ser falta de capacitación en cuanto a formulación de proyectos y planes estratégicos institucionales.

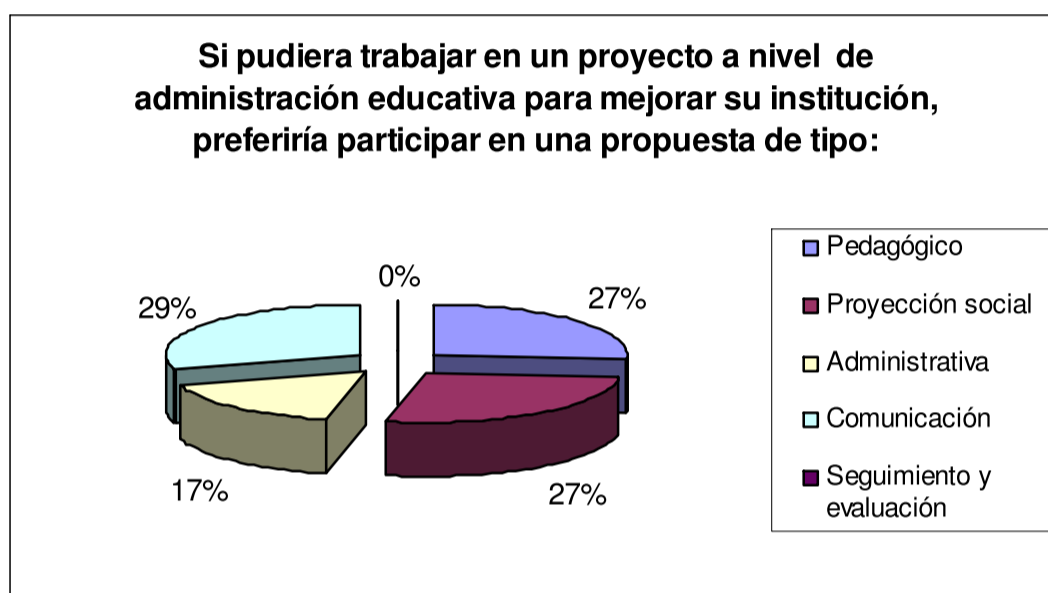
**Fig. 20. Gestión Administrativa**





En general la gestión en un 63% es calificada entre excelente y buena, que muestra organización en la administración de los recursos.

**Fig. 21. Proyectos de mejoramiento**



Los proyectos elegidos presentan un balance de acuerdo a los perfiles de los docentes, y las preferencias van desde proyectos de mejoramiento de modelo Pedagógico, elaboración de planes de desarrollo, implementación de estrategias de comunicación, gestión de recursos entre otros.

#### **4.2. Entrevista**

Las entrevistas permitieron la identificación de términos como calidad en diversas instancias del sector educativo, así mismo las debilidades en el perfil de los actuales directivos docentes futuros gerentes educativos.

A continuación se resumen las respuestas de los entrevistados:

Tabla 11. Respuestas de los entrevistados

Ante el reto propuesto a las instituciones educativas de ser vistas como una empresa los entrevistados opinan:	
A.	Los directivos docentes, docentes, alumnos y en general la comunidad educativa no están preparados para asumir estos nuevos cambios, ésta nueva visión que consagra la política gubernamental, debido a que las facultades de educación y las normales han preparado en políticas educativas y en didáctica, no en empresa. Para asumir el rol de gerente deben tener otras bases y otros conocimientos.
B.	Las instituciones educativas no se encuentran preparadas, a pesar que la ley 115 promueve una nueva estructura de las instituciones al aparecer la figura de gobierno escolar donde los padres de familia, profesores y alumnos tienen influencia en las decisiones y en la administración de los recursos.
C.	Los rectores utilizan la administración tradicional. Desde la Ley 115 considera la institución como una empresa con muchos campos y muchos frentes, pero los rectores se han quedado en la administración académica tradicional, no se le ha dado el enfoque de empresa.
D.	Las distintas políticas del Ministerio de Educación Nacional y entes reguladores van abriendo cada vez mas la figura de institución educativa como empresa, pero es una política que no ha sido de plena aceptación y

	su desarrollo ha sido relativamente lento.
E.	Las instituciones son empresas y se necesita capacitar a los directivos docentes para que logren el perfil de empresario, actualmente no se está preparado para tener un directivo gerente, se necesita mucha capacitación.
Que se reconoce como debilidad del perfil el directivo docente?	
A.	No están preparados para asumir una política de empresa, de gerencia. El gerente se caracteriza porque gestiona, modifica, cambia. En el actual sistema educativo todos los docentes y directivos docentes, están inmersos en políticas educativas estatales, deben cumplir con lineamientos curriculares, estructuras donde el estado define los requisitos.
B.	No existe una relación directa entre la institución y la sociedad, el sistema educativo no tiene herramientas y estrategias que le permitan al director apoyarse en ellas para estructurar su trabajo. La norma no establece el <u>cómo</u> , sólo el <u>qué</u> se debe hacer.
C.	Escaso proceso planificador en las instituciones educativas, se atiende el hoy, son inmediatistas.
D.	Las principales debilidades son la competitividad y la falta del manejo adecuado del factor económico. La educación es un servicio, pero los rectores de las instituciones de educación pública piensan que es un servicio a pérdida porque siempre es financiado desde el estado y poco interesa cual sea la medida para mantener esa inversión productivamente

	y competitivamente.
E.	La debilidad se centra en la falta de capacitación. Un gerente debe tener conocimientos en temas jurídicos (legales), sociales y económicos, y actualmente no está preparado para dominar éstos temas.

A criterio de los entrevistados el cambio de directivo docente a gerente educativo, origina las siguientes ventajas y desventajas.

A.	<p>El directivo docente presta un servicio de Administrador educativo, donde desarrolla lineamientos y políticas establecidas.</p> <p>El gerente tiene una visión de empresa, con una rentabilidad económica financiera, posee características de gestión y liderazgo.</p>
B.	<p>La ventaja principal es la renovación y construcción de conocimiento, organizados como comunidad, donde el directivo docente pone en la institución toda su experiencia.</p> <p>La desventaja es la ambivalencia de los conceptos gerente y gerencia en el sector educativo oficial donde los sindicatos que piensan que gerencia significa privatización y que va en dirección opuesta a la construcción de tejido social, centrándose sólo en rentabilidad y ganancia.</p>
C.	La principal ventaja es el enfoque holístico de las instituciones educativas donde de una manera correlacionada se toman todos los sistemas de la institución para trabajar con un enfoque sistémico.
D.	La ventaja radica en aumentar el nivel de productividad, competitividad y eficiencia de las instituciones educativas.

E.	Considera que solo existen ventajas, permite capacitar docentes, directivos en sistemas económicos a nivel mundial. Actualización permanente
----	--

Calidad significa...	
A.	Es posible alcanzar calidad en educación si las personas que se educan son capaces de enfrentar problemas y resolver situaciones.
B.	Calidad en educación es hacer las cosas bien en beneficio de las comunidades.
C.	Un servicio educativo con calidad es aquel que se presta a una comunidad respondiendo a una necesidad (pertinencia como condición para que exista calidad)
D.	El entrevistado sugiere que el concepto de recursos está ligado al de calidad, no obstante advierte que una institución puede contar con muchos recursos y dejar mucho que desear frente a la calidad
E.	Ser óptimo, hacer las cosas bien de acuerdo a los estándares establecidos.

En Términos generales los entrevistados coinciden en señalar como una debilidad de nuestro sistema educativo, el débil nexo que existe entre las reformas y la formación que reciben los directivos docentes, lo que trae como consecuencia lógica la administración inadecuada de las instituciones para los altos estándares que exigen dichas reformas.

Si bien estos resultados son evidentes, también es posible observar que los directivos y profesores del país hacen importantes esfuerzos por realizar gestión y docencia no siempre en las condiciones más adecuadas, demostrando un alto grado de compromiso y responsabilidad por su trabajo, por lo tanto se puede concluir que no está en juego la vocación de servicio, el entusiasmo y el sentido de entrega, sino la debilidad en competencias gerenciales que, bien identificadas, son perfectamente superables a través de la capacitación y el desarrollo.

## **5. PROPUESTA**

### **MANUAL DE LA GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

#### **5.1. Presentación**

Las instituciones educativas, en el cumplimiento de su meta de mejoramiento continuo, buscan cualificar día a día el proceso de formación de personas íntegras, para lo cual resulta necesario no sólo la definición de procesos académicos y pedagógicos sino también la determinación de los procedimientos que conforman la gestión administrativa financiera como soporte económico, complementario y requerido para la administración de los recursos financieros.

Una sólida estructura económica de las instituciones educativas, prevé un proceso para la gestión administrativa financiera con inclusión de los procedimientos correspondientes a: presupuesto, tesorería, contabilidad y contratación. La generación de recursos por venta de servicios educativos y extensión, transferencias, recursos del balance, rendimientos financieros, precisan rutas definidas de aplicación. La implementación de estos procedimientos se dará a través de instancias legales y etapas que incluyen la participación de la comunidad educativa, son procedimientos concertados,

diseñados y definidos para ser instaurados como guías de realización de actividades correlacionadas con el PEI, plan de desarrollo institucional y concordantes con las metas de crecimiento y cualificación trazadas por el ente educativo.

El presente manual reúne la información sobre el proceso de la gestión administrativa financiera de instituciones educativas con alcance en los procedimientos para: presupuesto, tesorería, contabilidad y contratación.

El elemento financiero hace parte del componente administrativo del Proyecto Educativo Institucional y comprende los siguientes aspectos:

- ❖ Texto del acto administrativo que adopta el Manual de procedimiento para Presupuesto, tesorería, contabilidad y contratación.
- ❖ Objetivo del manual
- ❖ Base legal, en ella se retoma los elementos de la normatividad, que tienen que ver directamente con el manual: Constitución Política, Ley 115/94 y sus Decretos reglamentarios.
- ❖ Proceso Gestión administrativa financiera



- Procedimiento para presupuesto
- Procedimiento para tesorería
- Procedimiento para contratación
- Procedimiento para contabilidad

Anexos

Bibliografía: se reseña el material bibliográfico que sirvió de base teórica y legal para la elaboración de los manuales.

## **5.2. Oficialización del manual de gestión administrativa financiera**

**ACUERDO No.**

**Municipio \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_\_**

Por el cual se adopta el Manual de la gestión administrativa financiera de  
instituciones educativas

**EL CONSEJO DIRECTIVO**

En uso de sus atribuciones legales y en especial las conferidas por la Ley 115 de 1994 en su Artículo 144, ley 715 de diciembre de 2001 en su artículo 14 y el Decreto Nacional 4791 de 2008

### **CONSIDERANDO**

Que para el mejoramiento continuo, meta institucional, es necesario definir el proceso de la gestión administrativa financiera de la organización educativa, mediante la determinación de los procedimientos relacionados con presupuesto, tesorería, contratación y contabilidad

Que se requiere un instructivo que guíe la ejecución de los diferentes procedimientos.

Que es necesario institucionalizar el Manual de la gestión administrativa financiera, como la colección sistemática de los procedimientos que indica al personal de la institución educativa, las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

### **RESUELVE**

**ARTÍCULO 1:** adoptar en todos sus componentes el Manual de la gestión administrativa financiera, cuyo texto forma parte integrante del presente acuerdo.

ARTÍCULO 2: La Coordinación de la implementación, y evaluación del presente Manual está a cargo de la dirección institucional, quien podrá delegar en personal interno o externo con certificada idoneidad.

ARTÍCULO 3: La modificación del presente Manual está a cargo del Consejo Directivo quien considerará requerimientos de los reglamentos derivados de la aplicación del artículo 12 ley 715 de 2001 y de la comunidad en general que manifestara sus sugerencias por medio de la circular dirigida a asamblea educativa y cuyo objeto es ofrecer el espacio de participación en la elaboración de los diversos manuales de procedimientos institucionales.

ARTÍCULO 4: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

### **COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

### **5.3. Objetivos**

- ❖ Determinar las actividades que conforman los procedimientos de presupuesto, tesorería, contratación y contabilidad; propios del Manual de la gestión administrativa financiera.
- ❖ Definir la metodología y orientación a la Comunidad Educativa frente a la ejecución de los procedimientos referidos al componente financiero institucional, a través de la descripción de los mismos, para permitir la acertada transferencia de saber y garantizar la efectividad en la aplicación del manual
- ❖ Contribuir al proceso de cualificación y mejoramiento continuo a partir de la planeación de actividades de financiación de programas consecuentes con tal fin.
- ❖ Ofrecer un material de consulta permanente a quienes tienen en la comunidad educativa la responsabilidad de dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los procedimientos de presupuesto y recursos financieros.

### **5.4. Base legal**

La institución educativa, para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de presupuesto y recursos financieros, se fundamenta en aspectos de orden legal:

Tabla 12. Aspectos de orden legal

Disposición legal	Artículo	Descripción
Constitución Política de Colombia. 1991	67	<p>La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.</p> <p>(...) La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.</p>
Decreto 111 de 1996	3	Cobertura del Estatuto: (...) un segundo nivel , que incluye la fijación de metas financieras a todo el sector público.
Ley 715 de 2001	11	Las instituciones educativas estatales podrán administrar Fondos de servicios educativos en los cuales se manejaran los recursos destinados a financiar gastos distintos de los de personal que faciliten el funcionamiento de la institución
Ley 115 de 1994	183	El gobierno nacional regulará los cobros que puedan hacerse por concepto de derechos académicos en establecimientos educativos estatales.

	185	El estado establece líneas de crédito, estímulos y apoyo para establecimientos educativos, estatales y privados con destino a programas de ampliación de cobertura educativa, construcción, adecuación de planta física, instalaciones deportivas y artísticas, material y equipo pedagógico.
Decreto 4791 de 2008	1- 17	Crea y reglamenta Fondos de servicios educativos. Estima recursos, gastos y control de estos.
Decreto 0135 de 1996	1-16	Regula cobro por concepto de derechos académicos en establecimientos estatales.
Resolución departamental anual de cobros, expedida en noviembre de cada año	todos	Reglamenta incrementos anuales en costos educativos

### 5.5. Proceso de la gestión administrativa financiera

Tabla 13. Proceso gestión administrativa financiera

<b>PROCESO</b>	<b>Gestión administrativa financiera</b>
<b>OBJETIVO</b>	Determinar las actividades que conforman los procedimientos de presupuesto, tesorería, contratación y contabilidad;

	propios del Manual de la gestión administrativa financiera.
<b>ALCANCE</b>	El proceso de la gestión administrativa financiera tendrá alcance en todos los elementos de tipo económico de la institución educativa y se articulara al proyecto educativo institucional
<b>RESPONSABLE</b>	Rector institucional

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Ministerio de educación nacional	Requerimientos del decreto 4791 de 2008	Reglamentación para administración del fondo de servicios educativos	Consejo directivo	Acuerdo mediante el que se adopta el manual	Comunidad educativa
Reglamentación del sector publico	Información sobre procedimientos	Elaboración de procedimientos para presupuesto, tesorería, contratación, contabilidad	Rector y consejo directivo	Fichas de procedimientos	Dependencia s de tesorería, secretaria y contabilidad
Información administrativa y financiera de la institución educativa	Solicitud del informe de gestión anual	Elaboración de informe anual de gestión	Rector	Informe de gestión anual	Comunidad educativa
Contraloría departamental	Requerimiento de rendición de	Rendición periódica de las	Rector y consejo	Informes requeridos	Contraloría

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
	cuentas anual	cuentas del FSE	directivo	en la resolución departamental	
Proyecto educativos de las áreas	Necesidades de ejecución del gasto	Aplicación de recursos del presupuesto institucional	Rector	Ejecución presupuestal	Comunidad educativa

**PLANEAR**

Identificar el marco legal propio de administración de los recursos de las instituciones educativas

Programar las actividades de los procedimientos que integran la gestión administrativa financiera

Establecer la metodología de seguimiento y control oportuno

**HACER**

Los acuerdos relacionados en el proceso

Los procedimientos definidos para el mismo

El informe de gestión anual

La rendición periódica de cuentas

**VERIFICAR**



<p>El cumplimiento de los preceptos legales en el texto de acuerdos y manuales</p> <p>La existencia de los acuerdos del consejo directivos</p> <p>Realizar seguimiento mediante la aplicación de indicadores</p>
<b>AJUSTAR</b>
<p>Mediante la aplicación oportuna de indicadores y el monitoreo constante, ajustar las actividades propias de cada procedimiento que permitan el cumplimiento de la ruta trazada.</p>

<p><b>INDICADORES PARA LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE LA GESTION</b></p> <p><b>ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b></p>
<p>1. Cumplimiento: acciones cumplidas de los proyectos programados / acciones propuestas</p> <p>2. Eficiencia: se medirá mediante la aplicación de 50 formularios de evaluación de cada actividad sugerida en los proyectos educativos entregados aleatoriamente a integrantes de la comunidad, los indicadores de medición se trazaran en la escala de E B R. La tabulación permitirá la determinación de los porcentajes y niveles cumplidos</p> <p>3. Satisfacción: este indicador será cualitativo y se estructura desde las opiniones y observaciones manifestadas por quien diligencia cada evaluación para el indicador de eficiencia.</p>

## 5.6. Procedimientos

### 5.6.1. Presupuesto

Tabla 14. Procedimiento presupuesto

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Presupuesto de la vigencia
<b>OBJETIVO</b>	Aprobar el presupuesto de la vigencia para la correcta operación del fondo de servicios educativos
<b>RESPONSABLE</b>	Consejo directivo y Rector

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
Decreto ley orgánica de presupuesto 111 de 1996; decreto 4791 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre recursos</li> <li>-Proyectos educativos: áreas</li> <li>-Proyectos obligatorios</li> <li>- Necesidades del área administrativa</li> </ul>	PLANIFICACION FINANCIERA: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo del ingreso: servicios educativos, cafeterías, servicios complementarios, derechos académicos</li> <li>-Cálculo de la aplicación del gasto: medido según necesidades reportadas por los proyectos de las aéreas.</li> <li>-consolidación de cifras</li> <li>-Proyectar acto administrativo de presupuesto</li> </ul>	Rector y consejo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo de presupuesto</li> <li>Plan operativo anual de inversiones – POAI</li> <li>Flujo de Caja PAC</li> <li>Plan de compras</li> </ul>	Comunidad educativa y secretaria de educación

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		HACER -Elaboración del acuerdo de presupuesto y disposiciones generales - elaboración anexos de presupuesto: flujo de caja, plan de compras, POAI			
		VERIFICAR -equilibrio presupuestal de ingresos y gastos. - Acuerdo de presupuesto completo (con disposiciones generales) -Firmas sobre el acto administrativo -Acta de aprobación del consejo directivo			
		AJUSTAR -ejecución presupuestal, plan de compras, flujo de caja y POAI, según necesidades imprevistas, mediante actos motivados			

### 5.6.2. Tesorería

Tabla 15. Procedimiento tesorería

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Tesorería: recaudos y pagos
<b>OBJETIVO</b>	Programar los pagos que garanticen la ejecución

	presupuestal prevista de conformidad con los flujos de caja efectivamente recaudados.
<b>RESPONSABLE</b>	Rector y tesorero

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
Extracto bancario flujo de caja Proveedores de bienes y servicios	Planificación financiera anual : proyectos educativos -Presupuesto de la vigencia -Flujo de caja	PLANEAR -Recepción de facturas, cuentas de cobro o documentos equivalentes que sustenten cobros. -Programación de pagos según disponibilidad previa de fondos -Solicitud y expedición del certificado de disponibilidad presupuestal Cifras -Expedición del compromiso presupuestal	tesorero	- Disponibilidad presupuestal - Compromiso presupuestal - Orden de pago	Archivo de documentación tesorería

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p style="text-align: center;">HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión de bases y tarifas de retención según corresponda</li> <li>-Elaboración de orden de pago y cheque</li> <li>-Notificación de pago al beneficiario.</li> <li>-Toma de firma sobre el documento que constata el recibo del cheque.</li> </ul>			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p style="text-align: center; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">VERIFICAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Requisitos de cumplimiento de la factura o documento equivalente</li> <li>-Cumplimiento del Proceso de selección objetiva del proveedor del bien o servicio según procedimiento que corresponda en materia contractual</li> <li>-Existencia de la necesidad del bien o servicio en la planificación financiera de la vigencia y/o el ajuste a de inclusión de la misma.</li> </ul>			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p style="text-align: center;">AJUSTAR</p> <p>-Planificación financiera cuando la necesidad del bien o servicio no conste en la inicial</p> <p>- el presupuesto, mediante modificación: adición o traslado, cuando el rubro presupuestal no cuente con la suficiente disponibilidad.</p>			

### 5.6.3. Procedimiento contratación

Tabla 16. Procedimiento contratación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Contratación
<b>OBJETIVO</b>	Seleccionar objetivamente, en los términos de favorabilidad establecidos por ley, los proveedores de bienes y servicios de las instituciones educativas..
<b>RESPONSABLE</b>	Rector y tesorero

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
<p>Ley 80 de 1993</p> <p>Decreto 2474 de 2008</p> <p>Decreto 4791 de 2008</p>	<p>- Necesidades reportadas en la Planificación financiera anual : proyectos educativos</p>	<p>PLANEAR</p> <p>-Proyectar el acto administrativo que adopta reglas y secuencia para adquisición de bienes y servicios hasta los 20SMLMV</p> <p>-Secuencias contractuales para adquisiciones superiores a los 20SMLMV</p> <p>-Compras y/o adquisiciones de bienes y servicios reportados en la planificación financiera</p> <p>-Tiempos de entrega del bien o servicio para liquidación del acto contractual</p>	<p>Rector y consejo directivo</p>	<p>- Reglamento para contratación hasta los 20 SMLMV</p> <p>- Documentos de adjudicación</p> <p>- Minutas de las formas contractuales : órdenes de compra, prestación de servicios, contratos</p>	<p>Dependencias que reportaron oportunamente sus necesidades mediante proyectos educativos</p>



PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p>HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección de proveedores de bienes y servicios según esquema definido en el reglamento de los 20 SMLMV. (1,2,3 cotizaciones según corresponda)</li> <li>-Estudios previos que sustenten la contratación (cuando en cuantía se superen los 20SMLMV)</li> <li>-El registro de la evidencia de la selección: actas, cuadros comparativos, evaluaciones</li> <li>-Minuta técnica contractual: orden de compra, prestación de servicios o contrato según corresponda en cuantía definida por el reglamento hasta los 20SMLMV</li> <li>-Suscripción del documento contractual.</li> </ul>			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p>-Requisitos contractuales correspondientes, <b>de la entidad contratante:</b> certificado de disponibilidad presupuestal, estudios previos, proceso de selección, evaluación, actos de adjudicación.</p> <p><b>Del contratista:</b> idoneidad, existencia y representación legal, formato único de hoja de vida, afiliación al sistema de seguridad social, certificado de antecedentes penales y disciplinarios, paz y salvo fiscal. Los demás que correspondan según cuantía del hecho contractual.</p> <p>-Entregas y cumplimiento del contratista para remisión del cobro periódico o definitivo a tesorería</p>			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		AJUSTAR -Elaboración de “otros s” o modificaciones contractuales a los actos que lo requieran			

#### 5.6.4. Procedimiento de contabilidad

Tabla 17. Procedimiento contabilidad

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Contabilidad
<b>OBJETIVO</b>	Permitir mediante el registro sistemático de hechos financieros la generación de libros contables y estados financieros de la institución educativa.
<b>RESPONSABLE</b>	Rector y contador

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
<p>Resolución 4444 de 1995</p> <p>Resolución 040 de 1999</p> <p>Marco conceptual de la contabilidad pública</p> <p>Decreto 4791 de 2008</p>	<p>-Solicitud trimestral de reporte de CGN y agregación de contabilidad de las instituciones educativas al sistema contable municipal</p>	<p>PLANEAR</p> <p>-Causación contable oportuna</p> <p>-Conciliación bancaria mensual dentro de los 10 primeros días de cada mes</p> <p>-Presentación de declaraciones tributarias en los plazos establecidos</p> <p>-Revisión mensual de saldos de cuentas contables</p> <p>-Entrega trimestral de CGN y estados financieros</p>	<p>Rector y contador</p>	<p>- Estados financieros: Balance General y estado de la actividad financiera económica y social</p> <p>-conciliaciones bancarias</p> <p>-libros reglamentarios</p>	<p>-Contaduría general de la nación</p> <p>-Secretaría de educación del ente territorial certificado</p> <p>-Comunidad educativa</p>

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p>HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registros contables</li> <li>-Diligenciamiento de formatos dispuestos para conciliación bancaria, estados financieros y libros reglamentarios</li> <li>-Liquidaciones de impuestos, anticipos y declaraciones tributarias</li> </ul>			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p style="text-align: center;">VERIFICAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La presentación trimestral de estados financieros ante organismo delegado para consolidación con la contaduría general de la nación.</li> <li>-Reporte de información financiera al consejo directivo</li> <li>-El registro contable de conformidad con principios generalmente aceptados</li> <li>-La razonabilidad de las cifras de los estados financieros</li> </ul>			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
		<p style="text-align: center;">AJUSTAR</p> <p>-El ritmo de ejecución del gasto cuando el estado de la actividad financiera económica y social refleje pérdida contable.</p> <p>-En nivel de ingresos cuando no sea suficiente para la cobertura de gastos de funcionamiento e inversión.</p> <p>- los saldos contables que requieran razonabilidad.</p>			

### 5.7. Destinatarios del manual

Los destinatarios del manual de presupuesto y recursos financieros, serán directamente:

- ❖ Personal Administrativo, Consejo Directivo, Comité Financiero, Contador
- ❖ Estudiantes y sus padres de familia o acudiente Responsables de los alumnos de la institución educativa

## 6. CONCLUSIONES

- Este trabajo ha permitido desarrollar una reflexión en torno al concepto de modelo de gestión de calidad, el estudio de diversas perspectivas de este término con alcance en el sector educativo posibilita la comprensión de los mínimos de gestión administrativa-financiera que permiten la cualificación en la prestación del servicio educativo. En este sentido y según los resultados de nuestra investigación, la calidad es una meta que se logra en el cumplimiento de:
  - La definición de una teoría referente que oriente el modelo a implementar en cada institución educativa en particular.
  - La consolidación de todas las prácticas institucionales tendientes a la elaboración de procesos específicos, referidos a diversas actividades pedagógicas y /o administrativas del ente educativo.
  - La interpretación, registro y documentación de secuencias propias de acciones reiteradas en la institución educativa, eso que por costumbre se hace, pero aun no se documenta.
  - La definición mediante registro escrito de rutinas y secuencias concordantes con cada componente administrativo pedagógico inmerso en la prestación del servicio educativo.
  - La integración de los procesos pedagógicos administrativos (entradas) y su proyección a la comunidad educativa (salidas)



- La calidad, puede entenderse como un beneficio colectivo que otorga valor agregado a la prestación del servicio educativo. Se logra con la definición de los procedimientos propios de cada proceso, la implementación de estos, el control, ajuste y seguimiento de los mismos.
- Aunque cada institución cuenta con un Proyecto educativo institucional, esto no garantiza el cumplimiento de instancias de planificación y gestión pedagógica administrativa. Paralelo al reconocimiento de un PEI, debe definirse una política de calidad y un camino para alcanzarla, en este sentido, un sistema de gestión de calidad proporciona la metodología requerida para la búsqueda, implementación y alcance de la meta sugerida en procesos de calidad.
- Los modelos de gestión de calidad, en la mayoría de casos han sido asociados con organizaciones productoras de bienes o servicios comerciales. Hay una tendencia a subestimar su alcance en la prestación de servicios, en especial del educativo, por que igualmente existe la creencia colectiva de que al ser la educación un servicio social, se sustrae de la dinámica global que define parámetros de aceptación de un bien o servicio. No obstante, esta generalizada creencia, comienza a gestarse la búsqueda de la llamada certificación de calidad por parte de instituciones educativas, quienes han entendido que la calidad es una condición de inclusión en la dinámica de competitividad contemporánea.

- La calidad en la gestión administrativa y pedagógica de una institución educativa, se logra desde la motivación individual o particular, no obstante la implementación de un sistema de gestión de calidad precisa del rigor y cumplimiento con que se asume el compromiso por parte de cada integrante de la comunidad educativa.
- Las prácticas referidas a procesos de calidad en las instituciones educativas del municipio de Copacabana, dan cuenta de avances, estructurados desde orientaciones relacionadas con la política de estándares de calidad, lo que no significa que sea paralelo el avance en la implementación de sistemas de gestión de calidad, así, aunque la búsqueda de calidad se haga siempre desde la metodología de mejoramiento continuo, no siempre se da con el mismo propósito; cuando se trata de un sistema de gestión de calidad, hay una marcada tendencia a la obtención de una certificación de un determinado proceso, mientras que la calidad definida desde otras modalidades como la de estándares, obedece al cumplimiento de parámetros de legalidad.
- En las instituciones educativas del municipio de Copacabana, los resultados del diseño metodológico reflejaron una gran tendencia hacia el fortalecimiento del componente administrativo financiero, razón que justifica que en nuestro trabajo sea esta la propuesta que otorga valor agregado a los procesos de calidad.

- La implementación de los procedimientos sugeridos en la propuesta objeto del numeral 6 de esta manual, trae como ventajas a las instituciones educativas del municipio de Copacabana:
  - El reconocimiento de rutinas propias de los procesos presupuestales, contables y contractuales, en el marco de la administración de los fondos de servicios educativos con alcance en el desarrollo de actividades pedagógicas.
  - El fortalecimiento de las actividades de planificación institucional, toda vez que el manual precisa de secuencias de programación para la aprobación del presupuesto anual institucional.
  - La participación de la comunidad educativa alrededor de la planeación financiera institucional.
  - Directrices de cumplimiento de preceptos legales, los procedimientos objeto del manual están estructurados desde el contexto normativo propio del sector educativo público, lo que permite de modo simultaneo que en el ejercicio del manual de procedimientos, las instituciones se ajusten al cumplimiento de preceptos de ley.

## BIBLIOGRAFÍA

BONILLA CASTRO, Elsy y otros. La investigación en ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos. Ediciones Uniandes. Grupo editorial norma. Bogotá, 1997.

MALAGON, Félix Antonio. Planificación Institucional de la educación. Editores 3R. Bogotá 2005.

FARRERA, Romeo. Administración financiera en instituciones educativas. Editorial Trillas. México 2000.

CERDA, Hugo. Como Elaborar Proyectos. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá

CERDA, Hugo. Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Editorial el Búho. Bogotá. 1998.

RAMIREZ, César. La gestión administrativa en las instituciones educativas. Editorial Limusa S.A. México

GALEANO, María Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Fondo editorial universidad EAFIT. Medellín, 2004.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. II edición. México, 2002.

SALLENAVE, Jean. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá 1990

PACHON, Carlos. Control Interno y fiscal. Ediciones Doctrina y Ley. Bogotá. 2002.

GIL, María Isabel. Marco Financiero Legal y Procedimental aplicado a Fondos de Servicios educativos. II edición. Editorial Litoimpresos. Medellín 2005.

GIL María Isabel. Planeación Financiera de Instituciones educativas. Editorial Uryco Ltda. Medellín 2006.

J. M. JURAN Y F.M. TRYNA. Análisis y planeación de la calidad. Mc Graw Hill

LEPELEY, Maria María Teresa, (2001): Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación, Mc. Graw.Hill. Chile. pag. 6.

ROA VARELA, Alberto: "Acreditación de la Educación: el reto del aseguramiento de la Calidad". Ponencia del CNA en el "Foro Internacional de Modelos de Calidad y su aplicación en preescolar, básica y media", organizado por CONACED, Bogotá, 2005

MANUAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, Universidad de Medellín.  
Sallenave Jean-Paul. 2002. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá .  
Editorial Norma S.A

HAMMER Michael, Champy James. **Reingeniería** (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia.

CASSASUS, Juan (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar). París, Unesco.

ORMA ISO – NTC ISO 9000,9001,9004:2000 ICONTEC

## **BIBLIOGRAFÍA DE LAPROPUESTA**

- Decreto 111 de enero 15 de 1996.
- Plan general de Contabilidad Pública. Contaduría General de la nación.
- Hacienda pública. Ramírez Cardona. Editorial temis Santa Fé de Bogotá 1998. Cuarta Edición.
- Presupuesto Público Colombiano. Jorge Gómez Ricardo. Universidad Externado de Colombia. 1998. Primera Edición.
- Constitución Nacional
- Ley 115 de 1994
- Decreto 4791 de 2008

## ANEXO 1 ENCUESTA PARA PERSONAL DIRECTIVO DOCENTE

**TEMA:** Procesos administrativos financieros.

**OBJETIVO:** Identificar los aspectos administrativos financieros que deben fortalecerse desde una propuesta para un modelo de gerencia educativa contemporánea, a partir de los aportes de directivos docentes, educadores y secretarios de educación.

1. En su opinión, las dificultades de la gerencia educativa están relacionadas con aspectos de:
  - a. Planeación estratégica
  - b. Manejo contable y presupuestal
  - c. proyección Institucional
  - d. Calidad y diseño de un Sistema de Gestión de la calidad
  
2. En su que hacer en un perfil de directivo docente, identifica como una debilidad el ejercicio de actividades relacionadas con
  - a. Administración y planeación
  - b. Trabajo en equipo y comunicación
  - c. Ejecución de presupuestos y planes financieros.
  - d. Integración y proyección de la comunidad educativa.
  
3. Si pudiera trabajar en un proyecto a nivel de administración educativa para mejorar su institución, le gustaría participar en una propuesta de tipo:
  - a. Pedagógico
  - b. Proyección social
  - c. Administrativa
  - d. Calidad
  
4. Como directivo docente, considera que su conocimiento y práctica frente al referente conceptual de técnicas de administración es:
  - a. Excelente



- b. bueno
  - c. Regular
  - d. Puede mejorar
5. Como directivo docente, considera que su conocimiento y práctica frente al referente conceptual de un sistema de gestión de la calidad es:
- a. Excelente
  - b. bueno
  - c. Regular
  - d. Puede mejorar
- PORQUE \_\_\_\_\_
6. Como directivo docente, considera que su conocimiento y práctica frente al referente conceptual de un sistema de alternativas de proyección e integración educativa es:
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Puede mejorar
7. Como directivo docente, considera que su conocimiento y práctica frente al referente conceptual de normas de presupuesto y contabilidad es:
- a. Excelente
  - b. bueno
  - c. Regular
  - d. Puede mejorar
8. Como fortaleza de su institución educativa, considera que a nivel de gerencia educativa se ha avanzado en:
- a. Asuntos pedagógicos y de calidad
  - b. Aspectos administrativos

- c. Factores económicos y financieros
  - d. Planes de integración de la media técnica y competencias laborales
9. Dentro de las funciones administrativas, las que realiza con mayor incertidumbre son:
- a. Las financieras
  - b. Las relaciones sociales e interpersonales
  - c. Las de un sistema de gestión de la calidad
  - d. Las referidas a decisiones y determinaciones
10. La institución educativa permite a la comunidad participar en la planeación, orientación y ejecución de actividades
- a. Siempre
  - b. Algunas veces
  - c. Casi siempre
  - d. Nunca
11. La institución educativa realiza sus actividades en función de programación y proyectos formulados previamente
- a. Siempre
  - b. Algunas veces
  - c. Casi siempre
  - d. Nunca
12. El seguimiento y control que se hace a proyectos que se formulan y posteriormente se ejecutan es:
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Puede mejorar

13. La institución educativa lleva a cabo evaluaciones permanentes de control de resultados y cumplimiento de objetivos
- Siempre
  - Algunas veces
  - Casi siempre
  - Nunca
14. La solución de problemas a dificultades institucionales se da en un cumplimiento de un conducto regular y trámite de consenso:
- Siempre
  - Algunas veces
  - Casi siempre
  - Nunca
15. Como directivo de una institución educativa, considera que tiene capacidad de convencimiento, credibilidad y liderazgo para el personal a su cargo
- Siempre
  - Algunas veces
  - Casi siempre
  - Nunca

## ANEXO 2. ENCUESTA PARA EDUCADORES

1. A nivel administrativo considera que la mayor debilidad en su institución educativa es de tipo:

- a. Financiero
- b. De planeación estratégica
- c. de calidad
- d. de proyección e integración social

2. Contribuyen Los educadores en la planificación de las actividades administrativas, académicas de la institución

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Casi siempre
- d. Nunca

3. En su concepto la gestión administrativa ejercida por el representante de su institución educativa es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Puede mejorar

4. Si pudiera trabajar en un proyecto a nivel de administración educativa para mejorar su institución, preferiría participar en una propuesta de tipo:

- a. Pedagógico
- b. Proyección social
- c. Administrativa
- d. Calidad

### ANEXO 3. ENCUESTA PARA SECRETARIO DE EDUCACIÓN

1. La mayor debilidad administrativa de las instituciones educativas a cargo del municipio de \_\_\_\_\_, están relacionadas con aspectos
  - a. Administración y planeación
  - b. Diseño de un sistema de gestión de la calidad
  - c. Ejecución de presupuestos y planes financieros.
  - d. Integración y proyección de la comunidad educativa.
  
2. Como aspecto favorable en el desempeño de los directivos docentes destaca la funciones cumplidas en asuntos de:
  - a. Administración y planeación
  - b. Diseño de un sistema de gestión de la calidad
  - c. Ejecución de presupuestos y planes financieros.
  - d. Integración y proyección de la comunidad educativa.
  
3. Si pudiera trabajar en un proyecto a nivel de administración educativa para mejorar las instituciones, preferiría participar en una propuesta
  - a. Pedagógica
  - b. Proyección social
  - c. Administrativa
  - d. Calidad

**ANEXO 4**

**ANÁLISIS DE SITUACIÓN EDUCATIVA ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE  
COPACABANA**

Fuente de información: datos elaborados desde los archivos suministrados por la secretaria de educación municipal. (archivo vigencia 2005)

<b>Fortalezas</b>	<p>Personal docente con deseo de cambios positivos</p> <p>Los pocos recursos físicos y logísticos que existen en las instituciones</p> <p>Asociaciones de Padres liderando cambios y proyectos.</p> <p>Proyecto académico bien estructurado para el mejoramiento de la calidad educativa de algunas instituciones</p>
<b>Debilidades</b>	<p>PEI mal estructurado y sin proyección.</p> <p>Baja Calidad de la educación</p> <p>Planta física con muchas falencias.</p> <p>Poca integración de la comunidad educativa</p> <p>Bajo perfil calificado de directivos</p> <p>Falta de comunicación entre entes educativos</p> <p>Desescolarización frecuente.</p> <p>Recursos económicos insuficientes</p> <p>Poco avance pedagógico y administrativo</p> <p>Resistencia al cambio.</p> <p>Educadores no formados para la gerencia de instituciones</p>

	<p>educativas</p> <p>Bajo nivel académico.</p> <p>Poca optimización de recursos</p> <p>Poco material didáctico.</p> <p>Pérdida de valores.</p> <p>Falta de sentido de pertenencia por la institución de padres, estudiantes, profesores.</p> <p>Deserción escolar.</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>Capacitación para docentes.</p> <p>Las empresas que apoyan las actividades educativas</p> <p>La ASOCOMUNAL.</p> <p>Administración Municipal.</p> <p>Secretaría de Educación del municipio.</p> <p>Recursos financieros para educación con destinación específica</p>
<b>Amenazas</b>	<p>Déficit financiero del municipio.</p> <p>Políticas educativas cambiantes</p> <p>Legislación cambiante.</p> <p>Población flotante.</p> <p>Desconocimiento de proyectos y programas que apoyan el bienestar social de los habitantes del municipio</p> <p>Conflicto social que se está presentando en el municipio.</p> <p>Desempleo</p>