

**ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES GENERAL SANTANDER E  
INTEGRADO DE SOACHA DEL MUNICIPIO DE SOACHA**

**OSCAR JAVIER RODRÍGUEZ DÍAZ  
DIANA CAROLINA LOZADA MONGUÍ  
JULIETH ANDREA LOZADA MONGUÍ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
REGIONAL SOACHA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**2016**

## Contenido

Introducción .....	1
Capítulo I.....	5
Problema de Investigación .....	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Formulación del Problema .....	6
1.3. Antecedentes .....	6
1.4. Justificación.....	9
1.5. Objetivos .....	9
1.5.1. Objetivo General. ....	9
1.5.2. Objetivos Específicos.....	10
Capítulo II .....	11
Marco de Referencia .....	11
2.1. Marco Teórico.....	11
<b>2.1.1. Administración Científica.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2. Principios de la administración científica de Taylor.....</b>	<b>11</b>
2.2. Marco Conceptual .....	14
<b>2.2.1. Proceso Administrativo.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2. Gerencia Pública. ....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Administración Pública. ....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.4. La Descentralización.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.5. Administración Financiera Municipal. ....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.6. Instituciones Educativas Oficiales. ....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.7. Fondos de Servicios Educativos (F.S.E.). ....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.8. El Plan Financiero.....</b>	<b>18</b>
2.3. Marco Contextual.....	19
<b>2.3.1. Institución Educativa General Santander. (Institución Educativa General Santander, Proyecto Educativo Institucional, 2009) .....</b>	<b>19</b>

<b>2.3.2. Institución Educativa Integrado de Soacha.</b> (Institución Educativa Integrado de Soacha, Proyecto Educativo Institucional, 2013).....	21
2.4. Marco Legal .....	24
Capítulo III.....	26
Diseño Metodológico .....	26
<b>3.1. Tipo de Investigación</b> .....	26
<b>3.2. Población</b> .....	27
<b>3.3. Muestra</b> .....	28
<b>3.4. Técnicas de recolección de información</b> .....	29
<b>3.5. Instrumentos de Recolección y Organización de Información</b> .....	30
<b>3.6. Técnicas de análisis de la información</b> .....	31
<b>3.7. Matriz Metodológica</b> .....	33
Capítulo IV .....	35
Análisis de la Información .....	35
<b>4.1. Análisis Documental</b> .....	35
<b>4.1.1. Informe de auditoría de la Contraloría Municipal de Soacha.</b> .....	35
<b>4.1.2. Presupuesto y ejecución presupuestal.</b> .....	38
<b>4.1.3. Verificación de cumplimiento de las normas para la administración de los Fondos de Servicios Educativos (FSE).</b> .....	41
<b>4.1.4. Cuestionario Consejos Directivos.</b> .....	44
<b>4.2. Diagnostico</b> .....	49
Capítulo V .....	52
Conclusiones y Recomendaciones .....	52
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	52
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	53
Referencias Bibliográficas .....	55
Anexos.....	56

## Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis del informe de auditoría Institución Educativa Integrado de Soacha .....	36
Tabla 2: Análisis del informe de auditoría Institución Educativa General Santander.....	38
Tabla 3: Ejecución Presupuestal Institución Educativa Integrado de Soacha .....	39
Tabla 4: Ejecución Presupuestal Institución Educativa General Santander .....	40
Tabla 5: Matriz de Verificación.....	41
Tabla 6: Diagnóstico de la administración de FSE Institución Educativa Integrado de Soacha.....	49
Tabla 7: Diagnóstico de la administración de FSE Institución Educativa General Santander	50

## Índice de graficas

Gráfica 1: Presupuesto definitivo 2015 Institución Educativa Integrado de Soacha .	39
Gráfica 2: Presupuesto definitivo 2015 Institución Educativa General Santander.	40
Gráfica 3: Resultados generales de la entrevista aplicada al Consejo Directivo de Institución Educativa Integrado de Soacha	45
Gráfica 4: Resultado por integrantes de Consejo Directivo Institución Educativa Integrado de Soacha	46
Gráfica 5: Resultados generales de la entrevista aplicada al Consejo Directivo de Institución Educativa General Santander .	47
Gráfica 6: Resultado por integrantes de Consejo Directivo Institución Educativa General Santander.	48

## Introducción

El documento que a continuación se desarrolla, presenta el resultado de un proceso de análisis y reflexión materializado en una propuesta investigativa realizada en el marco de la administración financiera de las instituciones educativas oficiales del municipio de Soacha. Lo anterior, se inscribe como prerrequisito para optar por el título de Especialistas en Gerencia Educativa de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Elaborado sobre la base teórica y práctica aportada desde los diferentes contenidos desarrollados a lo largo del programa académico, este trabajo nace de la necesidad de contribuir con las buenas prácticas gerenciales en torno a los procesos planeación, organización, dirección y control gestados al interior de las instituciones educativas, entendidas éstas como organizaciones con fines pedagógicos, sociales, políticos y culturales en una sociedad determinada.

A partir de las disposiciones establecidas en el artículo 11 de la Ley 715 del 21 de diciembre de 2001, las Instituciones Educativas Estatales administran Fondos de Servicios Educativos en los cuales se manejan los recursos destinados a financiar gastos distintos a los de personal, que faciliten el funcionamiento y mejoramiento de la institución educativa. Los recursos que conforman los Fondos de Servicios Educativos (F.S.E.) provienen de:

1. Recursos propios de la Institución Educativa: recaudados por conceptos de arrendamientos, alquiler de muebles y/o inmuebles, certificaciones, donaciones de particulares, entre otros.
2. Recursos del Sistema General de Participaciones por concepto de **Gratuidad Calidad:** Generalmente es el mayor recurso de los presupuestos y es transferido directamente por el Ministerio de Educación Nacional a cada Institución Educativa, de acuerdo al número de estudiantes matriculados en la anualidad, con el fin de financiar principalmente los siguientes conceptos de gasto (Ministerio de Educación Nacional, Directiva No 22, 2010):

- ✓ Dotación pedagógica de los establecimientos educativos: mobiliario, textos, bibliotecas, materiales didácticos y audiovisuales.
  - ✓ Acciones de mejoramiento de la gestión académica enmarcada en los planes de mejoramiento institucional.
  - ✓ Construcción, mantenimiento y adecuación de establecimientos educativos oficiales.
  - ✓ Funcionamiento de los establecimientos educativos oficiales, con excepción de servicios públicos.
3. Recursos propios de la Entidad Territorial: Transferidos por la Alcaldía Municipal con destinación específica.
  4. Recursos del Sistema General de Participaciones por concepto de **Calidad**: Transferidos por la Alcaldía Municipal con destinación específica.

Para el año 2016, el Municipio de Soacha cuenta con una matrícula oficial de 60.600 estudiantes de educación formal regular (incluyendo educación para jóvenes y adultos) en 21 Instituciones Educativas Oficiales, a los cuales se les debe garantizar la prestación del servicio público educativo con calidad y de manera gratuita. Para ello, es necesario un eficiente proceso de planeación, organización, ejecución y control de los recursos de los F.S.E., que le permitan a las instituciones poder desarrollar su misión y alcanzar los objetivos planteados en los diferentes planes estratégicos, de mejoramiento y de áreas.

En este sentido, el presente proyecto de investigación centrará su análisis en la comprensión de la realidad de las instituciones educativas en relación con la administración y ejecución de los recursos de los Fondos de Servicio Educativo, con el fin de proponer un documento que facilite la comprensión y el seguimiento a los mismos, en aras de promover la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio educativo.

Con base a estas premisas, se establecieron cinco capítulos que desarrollan las principales ideas y resultados arrojados durante el proceso investigativo.

El primer capítulo establece las razones a través de las cuales se define el problema investigativo, es decir, determina cuales han sido los síntomas con los que fue posible detectar

las inconsistencias, inconvenientes y dificultades que han presentado las instituciones educativas oficiales del Municipio de Soacha para administrar los recursos financieros mediante los cuales es posible, no solo garantizar el mantenimiento y funcionamiento de la misma, sino también garantizar la puesta en marcha de los planes y programas establecidos en sus Proyectos Educativos institucionales. Así mismo, relaciona los antecedentes investigativos desarrollados en contextos diferentes, los cuales permiten identificar, a partir de sus resultados, los factores que inciden en el problema de investigación e identificar las rutas a través de las cuales llegaron a su solución. Finalmente, define los objetivos, general y específicos que trazan horizonte investigativo del presente trabajo.

En el segundo capítulo se encuentran los marcos de referencia sobre los cuales se determina la perspectiva teórica del análisis y la visión del problema que se asume en la investigación mediante la cual es posible relacionar los conceptos, categorías y teorías con el presente objeto de estudio. En este sentido, la perspectiva de Taylor, referenciada y comprendida desde Chiavinato permite comprender las lógicas a través de las cuales se desarrollan los procesos administrativos al interior de una organización, posibilitando la idea de relacionarla con la realidad observada e indagada de las instituciones educativas oficiales, en torno al manejo de los recursos de los Fondos de Servicio Educativo.

En el tercer capítulo, se determina la metodología en el proceso de investigación la cual permite establecer los procesamientos lógicos y operacionales implícitos y explícitos dentro del proceso investigativo desarrollado. En este sentido, el marco metodológico define, de un modo claro y específico el tipo y enfoque investigativo, al igual que las técnicas, instrumentos y el diseño metodológico. Así mismo, se establece la población y la muestra, gracias a los cuales se recolecta la información y se analiza en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

El cuarto capítulo se centra en el procesamiento de la información e interpretación y análisis de los resultados obtenidos tanto de las entrevistas aplicadas a los miembros del Consejo Directivo de las Instituciones Educativas Oficiales General Santander e Integrado de Soacha, como los informes de auditoría y documentos financieros y contables, que dan cuenta del proceso de administración de los Fondos de Servicio Educativo. Dichos análisis o hallazgos encontrados pretenden dar respuesta al problema que orienta el presente proceso investigativo, es



decir, la identificación de los factores que inciden en la administración de los recursos financieros de las instituciones educativas oficiales del Municipio de Soacha.

Finalmente, el quinto capítulo describe las conclusiones a las que se llegaron frente al proceso investigativo desarrollado, las cuales apuntan al alcance de cada uno de los objetivos planteados frente a la intervención del problema. En este sentido, se establece la necesidad de promover un ejercicio más real y consciente frente a la administración asertiva de los recursos de los Fondos del servicio educativo que realmente impacte en el mejoramiento de los procesos educativos de las instituciones oficiales. Así mismo, se establecen una serie de recomendaciones orientadas hacia el empoderamiento de los consejos directivos de las instituciones educativas frente a los procesos de ejecución y seguimiento financiero de conformidad no solo con lo normativamente establecido, sino con la necesidad de promover ejercicios gerenciales transparentes y eficientes.

## Capítulo I

### Problema de Investigación

La razón de ser del presente proceso de investigación se centra en la necesidad de identificar, en una realidad en específica del contexto institucional, las circunstancias mediante las cuales se define el adecuado proceso de administración de los recursos de los Fondos de Servicio Educativo para el alcance de los propósitos escolares definidos. A continuación se definen el planteamiento del problema, la pregunta investigativa, la justificación de la misma, los objetivos que orientan este proceso y los antecedentes investigativos.

#### 1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente, las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Soacha han venido presentando diversas incertidumbres e inconvenientes frente a la planeación y ejecución presupuestal, ya que cada institución educativa desarrolla éstos procesos de acuerdo a la experiencia y métodos particulares de cada uno de los Rectores y Pagadores, lo que genera riesgos legales, financieros y de impacto social. La anterior situación se refleja en las siguientes circunstancias:

- Desconocimiento de la normativa vigente frente a la administración de los Fondos de Servicios Educativos, evidenciado en las inconsistencias de los procesos de planeación anual del presupuesto en las Instituciones Educativas Oficiales.
- Poco seguimiento a la inversión de los recursos, por parte de la Comunidad Educativa.
- Poca capacitación jurídica, metodológica y financiera a los Rectores y Pagadores para la planeación, organización, ejecución y control de los recursos de los Fondos de Servicios Educativos.
- Desconocimiento de los Consejos Directivos de las competencias para realizar la aprobación, modificaciones y seguimiento a los recursos de las Instituciones Educativas Oficiales.

- Carencia de un manual que estandarice los procedimientos de planeación, organización, ejecución y control del presupuesto.
- Los procesos de presupuesto, contabilidad e inventarios se soportan sistemas de información básicos que no controlan los procedimientos de conformidad con la normativa vigente.
- Hallazgos por parte de la Contraloría General de la Nación frente a la administración de los fondos de servicios educativos e incumplimiento de la normativa vigente, referidos en el informe remitido a las Instituciones Educativas General Santander y Integrado de Soacha el día 21 de junio de 2013 a través de oficio N° 2013EE0057306 y 2013EE0057327.

Lo anterior, expone a los Rectores de las Instituciones Educativas a sanciones disciplinarias, fiscales y penales, además del riesgo que puede generar una inadecuada ejecución frente a la consecución de los objetivos institucionales.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles son los factores que influyen en las Instituciones Educativas Oficiales Integrado de Soacha y General Santander para que se desarrolle una inadecuada administración de los Fondos de Servicios Educativos?

## **1.3. Antecedentes**

Dentro de las investigaciones realizadas a nivel nacional sobre el manejo de los fondos de servicios educativos se encuentra el trabajo de grado de Luz Aidee Lara Torres de la Universidad Militar Nueva Granada en el año 2014 cuyo objeto es *“evidenciar los riesgos en el manejo presupuestal de un Fondo de Servicios Educativos de Bogotá”*, quien utilizó la metodología de Observación directa y revisión documental, que permitirá evidenciar si los procesos que se realizan están bajo los lineamientos planteados y de esta manera emitir un resultado que permitirá realizar recomendación al manejo presupuestal en los FSE.

La conclusiones que presentó la investigación fueron: **1.)** Luego de los análisis realizados se evidencian diferentes riesgos en los FSE los cuales están generando un impacto negativo en la institución, uno de los riesgos más importantes que se presenta son las decisiones tomadas por el ordenador del gasto y el Consejo Directivo que están direccionadas de acuerdo a los lineamientos dictados por el rector, esto se debe a que no poseen los conocimientos suficientes para la ejecución presupuestal, de tal manera que genera un impacto afectando a la comunidad educativa, al no ejecutar los recursos en lo planeado sino en las necesidades inmediatas como son mantenimiento de la entidad, siendo este uno de los rubros de mayor gasto por parte de las IED.

**2.)** Las capacitaciones para los funcionarios que toman decisiones y manejan la ejecución presupuestal son importantes para que los recursos tengan la destinación adecuada y no se desvíen, ya que si se tiene un consejo directivo que no maneja los conceptos presupuestales, las decisiones que se toman pueden generar un impacto negativo en la IED, puesto que dan prioridad a necesidades básicas sobre necesidades inmediatas que pueden afectar el buen funcionamiento de la IED y por consiguiente afectar el servicio de educación.

**3.)** La planeación del presupuesto es responsabilidad del rector pero al delegar esta función en el auxiliar financiero, está afectando la misma, siendo este un riesgo para la instituciones puesto que durante la vigencia le realiza modificaciones al plan de compras afectando la ejecución y la destinación de estos recursos en el proyecto de presupuesto, generando un impacto alto ya que la planeación es ineficiente y está afectando las necesidades de la IED.

**4.)** El aplicativo que se utiliza para el proceso presupuestal aunque no es estandarizado para los FSE es eficiente y genera informes fáciles de entender lo cual facilita la comprensión de la información al Consejo Directivo, la elaboración de informes para la SED y el Ministerio de Educación, de tal manera que la información es pertinente y confiable.

**5.)** En las IED la ejecución presupuestal se maneja de acuerdo a las necesidades inmediatas y proyectadas que se tengan, lo que se debe a los constantes daños que se presentan en infraestructura ocasionado por los estudiantes que no tienen conciencia del gasto elevado que representan estos daños, y por consiguiente los recursos que inicialmente tenían una destinación de acuerdo al proyecto de presupuesto deben ser trasladados a daños correctivos para mantener la institución en adecuadas condiciones y de esta manera prestar el servicio de educación.

6.) El rector antes de autorizar cualquier contratación debe verificar que se tiene la Disponibilidad Presupuestal y emitir un registro presupuestal que le permita realizar el contrato, de lo contrario esto le puede generar sanciones por contratar sin tener disponibilidad y estaría generando un hecho cumplido; en algunas ocasiones los rectores toman decisiones sin tener en cuenta la opinión del Auxiliar Financiero que le brinda toda la información pertinente de disponibilidades presupuestales, lo cual impacta de manera negativa a la IED, ya que luego debe solicitar al consejo directivo subsanar el error del ordenador del gasto por medio de un traslado presupuestal y de esta manera cumplir con el contrato.

7.) El 98% de la ejecución se realiza por medio de contratación directa debido a que las contrataciones no superan los 20 SMMLV, las cuales están reglamentadas en el manual emitido por el Consejo Directivo, al igual que la ley 80 de 1993 y decreto 1510 de 2013 se respetan y se cumplen en cada una de las contrataciones realizadas por el FSE de la institución educativa distrital.

De igual manera la secretaria de Educación de Bogotá diseño y publicó en el año 2013 la *“Guía financiera de apoyo para la gestión presupuestal de los fondos de servicios educativos”*, presenta a los responsables de la administración de los recursos del FSE en los colegios oficiales, los diferentes pasos que a nivel presupuestal se deben tener en cuenta en la celebración de actos con recursos públicos y así alcanzar una gestión de calidad, de igual forma, el propósito, no sólo es hacer una descripción normativa o procedimental sobre la ejecución de los recursos de los FSE, sino también impulsar la aplicación de las más importantes estrategias que se desarrollan para garantizar la transparencia, equidad, eficiencia, legitimidad y la publicidad de la gestión financiera de los colegios, como es el caso del programa de Presupuestos con Participación en los Colegios Oficiales de Bogotá.

Los documentos anteriormente señalados son una fuente de consulta para determinar cómo ha sido el manejo de los fondos de servicios educativos en otras entidades territoriales. De igual forma, la guía publicada por la Administración Distrital de Bogotá brinda elementos claves para la propuesta del presente trabajo de investigación, en tanto, presenta una estructura clara con orientaciones muy puntuales con el paso a paso para celebrar contratos con recursos públicos.

## **1.4. Justificación**

En aras de garantizar que las instituciones educativas oficiales del municipio de Soacha logren resultados positivos en el alcance de los objetivos, metas y acciones establecidas en los Proyectos Educativos Institucionales, en pro de la calidad del servicio educativo, es necesario centrar la atención en los procesos de planeación, organización y control de los Fondos del Servicio Educativo, como uno de los principales recursos con los que cuentan las Instituciones Educativas Oficiales para el adecuado funcionamiento de las mismas.

Este proceso de investigación pretende no sólo analizar los factores que afectan la adecuada organización y ejecución de los FSE y su incidencia en los resultados de la gestión directiva y administrativa de las Instituciones Educativas Oficiales, sino proponer un diseño de organización y control a la ejecución de los recursos financieros con los que cuentan, que permita realizar un seguimiento juicioso desde programación presupuestal hasta su ejecución (y los mecanismos contractuales y legales utilizados) y los resultados alcanzados por el mismo.

Beneficios del Proyecto:

- ✓ Mejoramiento en la ejecución de los recursos de los Fondos de Servicios Educativos.
- ✓ Disminución del riesgo de sanciones disciplinarias, fiscales y/o penales por una inadecuada administración de los F.S.E.
- ✓ Mejoramiento en los procesos de planeación de la inversión de recursos.
- ✓ Fundamentación y empoderamiento de los integrantes de los consejos directivos para una adecuada inversión y seguimiento de los recursos de los F.S.E.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General.**

Identificar y analizar los factores que inciden en la administración de los Fondos de Servicios Educativos en las Instituciones Educativas Oficiales Integrado de Soacha y General Santander del Municipio, con el propósito de diseñar un documento guía que le permita a los Consejos Directivos, Contralores y Personeros Escolares desarrollar una adecuada planeación, ejecución y control de los recursos manejados en los establecimientos educativos estatales.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar los antecedentes documentados de la administración de los FSE de las Instituciones Educativas Oficiales General Santander e Integrado de Soacha.
- Realizar un diagnóstico de las Instituciones Educativas Oficiales Integrado de Soacha y General Santander para identificar las fortalezas y las debilidades de la administración de los Fondos de Servicios Educativos.
- Realizar las recomendaciones para que las Instituciones Educativas Integrado de Soacha y General Santander mejoren en el proceso de Administración de los Fondos de Servicios Educativos.
- Diseñar un documento que facilite la comprensión y el seguimiento de los Fondos de Servicios Educativos desde los Consejos Directivos.

## Capítulo II

### Marco de Referencia

Este capítulo comprende los elementos teóricos y conceptuales que permiten enmarcar el proceso investigativo dentro de los principales enfoques que fundamentan el presente objeto de estudio. En este sentido, se desarrollan a continuación el marco teórico, conceptual, contextual y legal, en relación al proceso administrativo y su componente financiero en las instituciones educativas oficiales.

#### 2.1. Marco Teórico

##### 2.1.1. Administración Científica.

Chiavenato (1994) define que:

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA. (p 67)

##### 2.1.2. Principios de la administración científica de Taylor<sup>1</sup>.

La preocupación de racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta al administrador condujo a la mayoría de los ingenieros de la administración científica a pensar que estos principios podían aplicarse a todas las situaciones posibles de la empresa.

---

<sup>1</sup> Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.



Para Taylor (citado por Chiavenato, 1994, 56), la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preocupación de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y los equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor, citado por Chiavenato (ibíd. p58), son:

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.

7. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Para Emerson (citado por Chiavenato, 1994: 44) los principios de eficiencia buscan simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados.

Por lo tanto, los principios de rendimiento según Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

## 2.2. Marco Conceptual

Para comprender el contexto en el cual se sitúa el presente proceso de investigación, es necesario definir y analizar algunos elementos conceptuales propios del contexto administrativo y escolar.

### 2.2.1. Proceso Administrativo.

El Proceso administrativo (Münch, et al, 2010:19) se define como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo (ibíd., 2010: p 20) cuenta con las siguientes etapas:

**Planeación.** La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

**Organización.** La organización consiste en el diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

**Integración.** La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios con la finalidad de poner en marcha las estrategias para ejecutar los planes.

**Dirección.** La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

**Control.** El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

**Figura 1.** Proceso Administrativo (Munch y otros, 2010: 19 )



### 2.2.2. Gerencia Pública.

La Gerencia Pública se define como: “la capacidad de inducir, sensibilizar y dirigir procesos de Gobierno en función de una habilidad de adaptación institucional al cambio y de capacidad para movilizar recursos y destrezas en cumplimiento de unos propósitos, es una acción en macrosistemas e interacción organizacional, que emergen como los ejes claves de la gerencia pública”. (Medellín, 1992)

### 2.2.3. Administración Pública.

La administración pública está conformada por un conjunto de instituciones y de organizaciones de carácter público que disponen de la misión de administrar y gestionar el estado y algunos entes públicos. Esas instituciones u organizaciones se encuentran dirigidas por individuos y cuentan con una planta de personal notable que facilita el funcionamiento de las diversas áreas en las que normalmente se encuentra dividida. (Anónimo, 2009)

### 2.2.4. La Descentralización.

La descentralización (León, 1998) es un concepto político para la organización administrativa del Estado. En el Estado Colombiano, el principio de la descentralización se encuentra plasmado desde la Constitución de 1886, en el principio rector "centralización política descentralización administrativa" que rigió nuestro estatuto. Y perdura según el artículo 1° de la Constitución Política Nacional de 1991.

#### **2.2.4.1. Descentralización territorial.**

Este tipo de descentralización (León, 1998) se concreta en las colectividades o entes locales. Es en el fondo una limitación del poder del Estado. Implica la existencia de entes independientes y autónomos del Estado, que tiene como fines propios así como atribuciones propias.

En el caso Colombiano, la descentralización territorial, se concreta en la existencia de los Departamentos y Municipios, territorios indígenas, distintas regiones y provincias.

#### **2.2.5. Administración Financiera Municipal.**

La administración financiera tiene como objeto primario (Loaiza, 2004) coadyuvar al incremento de los recursos financieros, indispensables para la programación, mantenimiento, promoción y organización de los servicios públicos que justifican la existencia de las entidades territoriales (Departamentos y Municipios Certificados - Ley 715 de 2001).

#### **2.2.6. Instituciones Educativas Oficiales.**

El artículo 9 de la Ley 715 de 2001 define a la Institución educativa como un conjunto de personas y bienes promovidos por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. 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 educación básica completa a los estudiantes (...).

(...) Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional.

Las instituciones educativas estatales son departamentales, distritales o municipales (...).

### ***2.2.6.1. Gobierno Escolar.***

Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un Gobierno Escolar conformado por el Rector, el Consejo directivo y el Consejo Académico.

### ***2.2.6.2. Consejo Directivo.***

Es un órgano indispensable en el Gobierno Escolar y como instancia directiva, es de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa de una Institución Educativa.

### **2.2.7. Fondos de Servicios Educativos (F.S.E.).**

El Ministerio de Educación Nacional define los Fondos de Servicios Educativos como cuentas contables de los establecimientos educativos, creadas como un mecanismo de gestión presupuestal y ejecución de recursos para la adecuada administración de sus ingresos y para atender sus gastos de funcionamiento e inversión distintos a los de personal.

Dichos Fondos perciben ingresos de los diferentes niveles de Gobierno y de otras fuentes privadas, destinados exclusivamente a atender el servicio fundamental de educación y por lo tanto, son recursos públicos que deben manejarse de conformidad con las normas establecidas, buscando la eficiencia administrativa en beneficio de la comunidad. Por consiguiente, cada entidad territorial certificada a través de sus secretarías de educación en cumplimiento de sus funciones debe ejercer un papel fundamental en la orientación y control de su ejecución.

#### ***2.2.7.1. Seguimiento y control de los Fondos de Servicios Educativos.***

Las Secretarías de Educación de las entidades certificadas deben hacer seguimiento a los Fondos de Servicios Educativos en la administración y ejecución de los recursos. Para el efecto, debe solicitar informes presupuestales y contables con la periodicidad que defina de tal manera que pueda retroalimentar el quehacer diario de los establecimientos y redefinir políticas de asignación y uso de recursos. Así como requerimientos de asistencia técnica y capacitación. Con base en estos informes y en otras acciones que defina como visitas y auditorías, la entidad debe ejercer la inspección y vigilancia correspondiente y garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente. En caso de evidenciar anomalías o manejo irregular de recursos, debe

iniciar las acciones disciplinarias, penales o fiscales pertinentes y de ser requerido ejercer la acción de repetición de conformidad con la Ley.

#### ***2.2.7.2. Veeduría Ciudadana de los Fondos de Servicios Educativos.***

La comunidad educativa en general tiene una función de veeduría relacionada con los recursos públicos manejados por los establecimientos a través de los Fondos con el fin de apoyar el uso eficiente y la transparencia en su aplicación. Para el efecto, el rector o director rural debe garantizar el cumplimiento de la respectiva rendición de cuentas y publicidad, de la cual se destaca la obligatoriedad de publicar en lugar visible tanto la ejecución de los recursos de manera periódica (mínimo trimestralmente) como los contratos realizados con dichos recursos, el objeto y nivel de avance de los mismos.

#### **2.2.8. El Plan Financiero.**

Instrumento de planificación y gestión financiera con base en operaciones efectivas que contempla, ingresos, gastos, déficit y su financiación. A nivel nacional es una herramienta de política macroeconómica y a nivel regional de programación presupuestal que define metas máximas de pagos, base para el Plan Operativo Anual de Inversiones y del Programa Anual de Caja.

##### ***2.2.8.1. Plan Operativo Anual de Inversiones.***

Señala los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas, teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo y el Plan Plurianual de Inversiones e identificando fuente de financiación.

##### ***2.2.8.2. El presupuesto de ingresos y gastos.***

Contiene todas las rentas y recursos de capital, y todos los gastos de funcionamiento e inversión, clasificados de acuerdo con lo establecido en las leyes orgánicas del presupuesto y las normas territoriales de la entidad certificada a la cual pertenece la institución educativa.

El presupuesto de gastos debe guardar estricto equilibrio con el presupuesto de ingresos y las partidas aprobadas deben entenderse como autorizaciones máximas de gasto. Este debe contener la totalidad de erogaciones diferentes de los gastos de personal, que requiere el establecimiento

educativo estatal para su normal funcionamiento y para las inversiones que el Proyecto Educativo Institucional demande.

### **2.3. Marco Contextual**

Para el desarrollo del proceso de investigación, se eligieron dos Instituciones Educativas Oficiales, las cuales se encuentran en la comuna 2 del centro urbano del Municipio de Soacha. A continuación se describe la realidad de cada una de estas, con base en lo establecido en sus respectivos Proyectos Educativos Institucionales

#### **2.3.1. Institución Educativa General Santander.** (Institución Educativa General Santander, Proyecto Educativo Institucional, 2009)

La Institución Educativa General Santander, ubicada en la calle 14 N° 9-04 de la comuna 2 del municipio de Soacha, departamento de Cundinamarca. Fue fundada el 6 de mayo de 1940 con el nombre de Concentración General Santander en honor al prócer de la Independencia.

Su primera planta física fue una casona de adobe y teja de barro, disponía de una cancha de baloncesto, ofrecía la básica primaria acogiendo a 200 estudiantes varones guiados por 10 maestros. A partir de 1950 recibe personal femenino, se conservó la básica primaria ofreciendo el servicio en ambas jornadas, con diferente director en la Jornada Mañana Magdalena García y en la Tarde Cecilia Sánchez, apoyados por un coordinador.

En el año de 1985 los predios de la cancha de baloncesto y el espacio destinado para el recreo son utilizados por las autoridades municipales para edificar el coliseo cubierto, privando a la institución de este espacio. En 1989 se empieza a construir la actual sede que consta de dos bloques de dos pisos contando con 22 aulas, oficinas de dirección, coordinación y secretaría y un patio central.

En los años 1991 y 1992 la Institución Bolivariana y la Santander se fusionaron prestando su servicio a personal mixto en ambas jornadas continuando con el ciclo de Básica Primaria, siendo Rectora la Lic. Mariela Correal, la población estudiantil llegaba a los 500 estudiantes en ambas jornadas.



En el año de 1995 se crea el grado cero en cumplimiento de lo previsto por la Ley General de Educación, en 1997 se crea el grado sexto y se inicia la Básica Secundaria bajo las rectorías de Lic. Dolly Pardo y Luis García Rodríguez.

En 1999 mediante Resolución N° 001064 del 22 de Octubre es aprobado hasta la básica secundaria y recibe el nombre de Colegio Básico General Santander.

En el año 2000 la Secretaría de Educación confiere las siguientes resoluciones:

La resolución N° 0001453 del 10 de Octubre de 2000, reconoció la educación media académica, el calendario A y el carácter mixto para la jornada de la tarde y la resolución N° 0001454 del 10 de Octubre de 2000, reconoció la educación media académica, con calendario A, carácter mixto a la jornada de la mañana, siendo Rectora la Lic. Hedwing Bobreck de la Peña y el Secretario de Educación el Sr. Carlos Hipólito García.

En el año 2003 mediante decreto 002 del 17 de enero se estableció la integración de las instituciones y los centros educativos anexándose al colegio Básico hoy la sede central, las sedes Mi tierna Edad, La Veredita, La Camilo Torres, bajo la Rectoría del Lic. Gerardo Rodríguez Nivia.

#### ***Sede Jardín Infantil Mi Tierna Edad.***

Funciona en la calle 14 N° 8-25 del municipio de Soacha-Cundinamarca, fue creada por la ordenanza 019 del 12 de dic. 1972, registro de suscripción N° 12575400637. Inicio labores en 1973 se llamaba concentración Cardenal Luque, en la actualidad funcionan en esta sede los grados de preescolar, primero a tercero cuenta con 9 aulas de clase, sala de sistemas, zona verde, patio con juegos recreativos, oficina de coordinación, cocina y baños.

#### ***Sede La veredita.***

Ubicada en el barrio la veredita del municipio de Soacha, fue creada en 1970, en la actualidad posee seis aulas de clase, sala de sistemas, comedor escolar, cocina, patio, unidades sanitarias, espacio para guardar materiales, oficina para coordinación.

### ***Sede Camilo Torres.***

Funciona en la calle 24 N° 8-15, barrio Camilo Torres fue inaugurada el 1 de Octubre de 1977. Cuenta con 7 aulas, sala de sistemas, dos unidades sanitarias, una oficina para coordinación, sala de profesores y patio para recreo.

En el periodo transcurrido entre el 2005 y el 2006 se construye el tercer bloque de tres pisos, contando en la actualidad con 30 aulas de clase, aula de tecnología Gali, 1 laboratorio, 2 salas de sistemas, sala de profesores, coordinación, Rectoría y secretaría.

En marzo de 2006 llega a la rectoría el Lic. Siervo Linares Vergara modifica las oficinas de Rectoría, secretaría, coordinaciones y dota 2 aulas tics y laboratorio de física. En el 2008 hace cambios al plan de estudio reestructurando los tiempos de las áreas y semestral izando.

En marzo 10 de 2010 llega a la rectoría la Lic. Clara Ruby Peña Novoa, continua con el proyecto Educativo Institucional y fortalece la Institución con 5 aulas tics, 1 aula con tablero electrónico, muebles empotrados para laboratorio de química, material actualizado de laboratorios, compra de computadores 20 en la sede central, 10 en la sede Tierna Edad, 10 en la Camilo Torres y 10 en la veredita, modifica la planta física de la sede central en el primer piso construyendo cuarto para aseo, cocina y almacén, construye escaleras en el primer piso de acuerdo al proyecto de prevención de desastre, mantenimiento general y pintura en todas las sedes, dotación para deportes y estímulo deportivos a estudiantes que se destacan en esta disciplina.

La Institución se destaca en el ICFES pruebas saber desde el año 2002 quedando en Alto y siendo una de las mejores instituciones Oficiales de Soacha. Cuenta en la actualidad (2013) con 4.451 estudiantes.

### **2.3.2. Institución Educativa Integrado de Soacha.** (Institución Educativa Integrado de Soacha, Proyecto Educativo Institucional, 2013)

La Institución Educativa Integrado de Soacha se inició con la década de 1970, en un momento histórico de crecimiento poblacional y de intenso desarrollo urbano del municipio, lo que se reflejó en la instalación de pequeñas y medianas empresas, el crecimiento del comercio, el surgimiento de nuevos barrios y la ampliación de la capacidad institucional del municipio.

Fenómenos que determinaron la necesidad de crear una institución oficial de educación que atendiera las necesidades formativas de la población infantil y juvenil localizada principalmente en el centro del municipio

La Institución fue creada mediante la Ordenanza N° 09 del 12 de noviembre de 1971. Con el Decreto N° 076 de Enero 14 de 1972, expedido por la Secretaría de Educación de Cundinamarca, se reglamentó el funcionamiento de la Institución

Mediante la Resolución 3052 del 27 de diciembre de 2002, el MEN certificó al municipio de Soacha, con lo cual el municipio recibió la administración directa de la educación. En el año 2003, la Secretaría de Educación Municipal implementó el proceso de integración de las instituciones educativas y mediante la Resolución 001 del 28 de marzo-2003, integró las instituciones John F Kennedy y Danubio a la institución Educativa Integrado. La Institución funciona en tres sedes, la Sede A (Integrado), está localizada en la Carrera 10 N° 12-13 del municipio, la Sede B (John F Kennedy) en la carrera 11 N° 12-24 y la sede C (Danubio) en la carrera 17 B N° 10-44

La Institución está orientada principalmente a atender la población estudiantil de los barrios la Amistad, Eugenio Díaz Castro, Lincoln, Las Vegas, Camilo Torres, Cobec, Danubio, Quintas de la Laguna, Santa Helena, Tabacal, Tequendama, La Unión, Villa Clara, Centro, La Fragua, Portalegre, Bochica y la Cañada Sin embargo la institución atiende población estudiantil de todo el municipio.

La Institución está orientada principalmente a atender la población estudiantil de los barrios la Amistad, Eugenio Díaz Castro, Lincoln, Las Vegas, Camilo Torres, Cobec, Danubio, Quintas de la Laguna, Santa Helena, Tabacal, Tequendama, La Unión, Villa Clara, Centro, La Fragua, Portalegre, Bochica y la Cañada. Sin embargo la institución atiende población estudiantil de todo el municipio

La población estudiantil atendida se caracteriza por las precarias condiciones en el orden social, económico, ambiental, político - administrativo y de ordenamiento territorial.

Soacha se ha convertido en un lugar de llegada y asentamiento permanente de los más pobres y excluidos, trae como consecuencia un desorden urbano sin precedentes, caracterizado por la proliferación de barrios subnormales, muchos de ellos en zonas de alto riesgo geo-morfológico, sin provisión de servicios domiciliarios e infraestructurales.

El 18% de las familias de la Institución culminaron la primaria, el 27% de los padres son bachilleres y un 5% tienen estudios profesionales. Lo que indica que más del 50% de las familias están en la capacidad de hacer el acompañamiento académico a los estudiantes desde la casa, lo que se requiere es un proyecto de escuela de padres liderado por la institución para que sea funcional y complemente la labor de la institución. El 21% de los padres de familia son egresados de la institución y el 29% de los estudiantes tienen un familiar que estudió en la Institución

El 32% de los padres son empleados, el 51% son trabajadores independientes y sólo existe un 7% de desempleados. El 31% de las familias tienen ingresos equivalentes a un (1) salario mínimo, el 31% entre uno (1) y dos (2) salarios mínimos y el 13% tienen ingresos superiores a los dos (2) salarios mínimos.

El 56% de las familias de la Institución son casados, en el 18% de las familias existe madresolterismo y es la mujer quien responde económicamente por la familia, 20% de las familias son de unión libre. El 62% de las familias tienen dos (2) hijos, el 19% son familias extendidas (padrastrós, madrastras, hijastros), sin embargo el 83% de la población estudiantil de la institución está dedicada exclusivamente a estudiar, el 4% de los estudiantes está vinculado con alguna actividad laboral. El 65% de los padres de familia son propietarios de la vivienda y el 95% de las familias poseen la totalidad de los servicios públicos.

El 82% de las familias están residencias en la comuna y sólo el 18% están residenciados en otras comunas, el 72% de las familias no son oriundas del municipio, su presencia obedece a la necesidad de adquirir vivienda relativamente barata, lo que dificulta la identidad y el compromiso con el municipio. El 24% de las familias son oriundas del municipio.

El 41% de los padres de familia no conocen las instalaciones de la institución, el 80% de los padres no quieren participar en los órganos de gobierno, ni reconocen el funcionamiento administrativo de la Institución, situación que impide comprometer a los padres en programas de buen uso de las instalaciones, en buenos niveles de participación y de solidaridad con la Institución.

El 41% de los estudiantes dedica el tiempo libre a ver TV y sólo el 19% de los estudiantes lee ocasionalmente, es decir, el tiempo libre de los estudiantes debe ser una preocupación tanto de la administración municipal como de la Institución Educativa, dado que es un tiempo improductivo en lo personal y en lo social. Con respecto al énfasis de la Institución, el 40% de los estudiantes seleccionaron una modalidad industrial, en tanto que el 54% se orientó por la gestión empresarial y comercial.

El 100% de los estamentos de la comunidad educativa están de acuerdo en articular un programa con el SENA, que genere algún valor agregado para los estudiantes y están dispuestos a asumir los compromisos y las responsabilidades que esa decisión implique.

## 2.4. Marco Legal

Como fundamentación legal frente al problema investigativo objeto de estudios, se presentan a continuación los elementos normativos vigentes que permiten comprender y analizar, desde el punto de vista oficial, las disposiciones que en el campo de educación, reglamentan la planeación, organización, dirección y control de los Fondos de Servicio Educativo, los roles, funciones y demás aspectos que le son propios de las instituciones educativas oficiales.

➤ Ley 115 de febrero 8 de 1994: “Por la cual se expide la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN”.

TÍTULO	CAPÍTULO	SECCIÓN	ARTÍCULO
II. Estructura del servicio educativo	1º. Educación Formal	1ª Disposiciones generales	10. Definición de la educación formal.

		<b>11. Niveles de la educación formal.</b>
		<b>152. Funciones de las Secretarías de educación municipales.</b>
<b>VII. Dirección, administración, inspección y vigilancia</b>	<b>2º. De las entidades territoriales</b>	<b>153. Administración municipal de la educación.</b>
		<b>154. Núcleo de desarrollo educativo.</b>

- Ley 715 del 21 de Diciembre de 2011, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.  
Artículos 12, 13, 14 y 15 - Fondos de servicios Educativos.
- Decreto No 4791 del 19 de diciembre de 2008, por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales.
- Decreto No 4807 del 20 de Diciembre de 2011, Por el cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales y se dictan otras disposiciones para su implementación.
- Directiva No 22 del 21 de Julio de 2010, Orientaciones sobre el uso de recursos de gratuidad.
- Decreto No 111 del 15 de enero de 1996, Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto

## Capítulo III

### Diseño Metodológico

Este capítulo contempla el conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos y explícitos dentro del proceso investigativo desarrollado. En este sentido, el marco metodológico define, de un modo claro y específico el tipo y enfoque investigativo, al igual que las técnicas, instrumentos y el diseño metodológico. Así mismo, se establece la población y la muestra, gracias a los cuales se recolectará la información y se analizará en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

#### 3.1. Tipo de Investigación

Con el fin de identificar los factores que influyen en la adecuada organización y control de los Fondos de Servicio Educativo en las instituciones educativas Integrado de Soacha y General Santander del Municipio de Soacha, se establece que, de acuerdo con las características del problema y el nivel de alcance, es decir, el grado de profundidad con el que se aborda un objeto o fenómeno de estudio, la investigación desarrollada es de tipo descriptivo, el cual permite ahondar en las propiedades más importantes de una determinada comunidad, ente o fenómeno, con el fin de someterlas a un proceso de análisis.

Según Hernández, et al. (2010: p 80), los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación, permitiendo establecer variables de análisis precisas que permitan comprender el problema investigado, desde las múltiples miradas que pueden subyacer.

Así mismo, Méndez (2001: p137) define que los estudios de tipo descriptivo, identifican las características del universo de investigación, señala las formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación. En este sentido, los estudios descriptivos permite el uso de técnicas e instrumentos específicos que permiten identificar y recolectar la información necesaria para realizar los análisis correspondientes.

Dado que la investigación descriptiva permite identificar elementos fuertes y débiles de una organización, es posible mediante este estudio, determinar los factores que inciden en la inadecuada planeación de los procesos de organización y control de los recursos del Fondo de Servicio Educativo en las instituciones educativas de carácter oficial. Por lo tanto, este tipo de investigación permite generar datos de primera mano, para realizar después un análisis general, tanto de las fuentes primarias como secundarias, así como también de los hallazgos teóricos encontrados en la revisión bibliográfica y presentar un panorama del problema y una propuesta que genere cambios en la situación analizada.

De acuerdo con lo anterior, la investigación de tipo descriptiva, fue motivada a raíz del diagnóstico realizado en torno a los procesos administrativos y financieros frente al manejo de los recursos de los Fondos del Servicio Educativo, de acuerdo a la normatividad vigente, evidenciado en dos instituciones educativas oficiales del municipio de Soacha.

### **3.2. Población**

Dentro de la presente investigación, se consideró la población de acuerdo con lo establecido por Arias (2006: p 81) quien la define como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la presente investigación se fundamenta en la siguiente población:

1. Las instituciones educativas oficiales Integrado de Soacha y General Santander ubicadas en la comuna dos del Municipio de Soacha, Cundinamarca.

Dicha población objeto de estudio, permite conseguir la información necesaria para realizar tanto el análisis de los factores que inciden en la inadecuada organización y control del Fondo de servicio Educativo, como en la elaboración de la propuesta que permita mejorar los procesos administrativos de las instituciones educativas señaladas como población, y poderla hacer extensiva a todas las instituciones educativas del sector oficial del Municipio de Soacha.



### 3.3. Muestra

Del modo como lo concibe Hernández, et al. (2010: p 173), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y (...) tiene que definirse y delimitarse de antemano y (...) deberá ser representativo de dicha población.

En este sentido, Arias (2006: p. 83) establece que una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados, es decir, dado que las instituciones educativas están conformadas por diversos actores organizados de acuerdo a sus características comunes (estudiantes docentes, administrativos directivos y padres de familia), se seleccionará una muestra mediante la cual se cuente con la presencia de cada uno de los actores que hacen parte de las instituciones educativas y que es posible delimitarlas dentro del consejo directivo, como máximo órgano de autoridad en estas organizaciones oficiales.

Para efectos de la presente investigación, la muestra a seleccionar en cada institución educativa está representada por el Consejo Directivo conformado por:

1. Rector (a)
2. Docente
3. Representante de los estudiantes
4. Representante de los padres de familia
5. Pagador

De conformidad con lo anterior, es posible definir que la selección de la muestra se realizó de acuerdo con lo que Hernández, et al. (2010: p 176) define como muestras no probabilísticas, mediante las cuales la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

### **3.4. Técnicas de recolección de información**

Para Burgos (2005:166) las técnicas son el “conjunto de procedimientos y recursos de los cuales se sirve una ciencia o un arte. Está en relación con la pericia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos. (...) responde a la pregunta del cómo.”

Por lo tanto, una vez definido el problema y los elementos teóricos que orientan este proceso investigativo, se determinaron una serie de técnicas de recolección de la información que, a la luz de la investigación descriptiva, permiten recoger la información a través de entrevistas y análisis documental, las cuales proporcionan la datos y elementos necesarios para la comprensión del problema planteado.

#### **3.4.1. Entrevista estructurada.**

La entrevista estructurada, en el marco de este proceso investigativo, bajo la mirada de Burgos se constituye en una técnica “formal y estandarizada que consiste en una especie de interrogatorio en el cual las preguntas se formulan a las diferentes personas manteniendo siempre el mismo orden y con los mismos términos” (2005: p168),

Desde esta perspectiva, Bonilla- Castro y Rodríguez (2005:162), establecen que dentro de la entrevista estructurada, se define un “conjunto de tópicos que deben abordarse con los entrevistados y aunque el entrevistador es libre de formular o dirigir las preguntas, (...) debe tratar los mismos temas con todas las personas y garantizar que se recolecte la misma información. En este sentido, es indispensable contar con técnicas que generen datos de gran relevancia para la investigación y permitan evidenciar, desde los Consejos Directivos, los factores que inciden en la adecuada administración de los recursos de los Fondos del Servicio Educativo, de conformidad con lo establecido en la ley.

#### **3.4.2. Análisis documental.**

Con el fin de evidenciar los elementos y factores que inciden en la adecuada administración de los recursos de los Fondos del Servicio Educativo, es necesario implementar la técnica de análisis documental que, de acuerdo con lo señalado por Casares Hernández, et al. (1995), citado por Bernal (2010: p 111) “depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos entendiendo por estos todo material al que se puede acudir como fuente

de referencia sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento”, que en este caso corresponde a los documentos de ejecución presupuestal, informes de entes de control e informes contables que aporten las instituciones educativas, esenciales para extraer datos referentes al tema objeto de estudio.

### **3.5. Instrumentos de Recolección y Organización de Información**

De acuerdo con las técnicas de recolección de información anteriormente señaladas, se establece el cuestionario y la matriz de verificación como los instrumentos mediante los cuales se obtiene y organiza la información necesaria para el desarrollo del proceso de investigación.

#### **3.5.1. Cuestionario.**

Como guía en el desarrollo de las entrevistas estructuradas, se diseña un cuestionario como instrumento de recolección, con 10 preguntas previamente preparadas y validadas con el fin de obtener en el entrevistado, la información necesaria y suficiente, de manera ordenada y sistematizada, para el tema objeto de estudio. En este sentido, los cuestionarios son según Sierra (1994: p 304) “un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido”. Por lo tanto, las preguntas diseñadas para implementar en el proceso de entrevista, están orientadas hacia el reconocimiento de los niveles de apropiación que poseen los diferentes miembros del Consejo Directivo frente al manejo de los Fondos de servicio educativo desde lo legal, conceptual y procedimental.(Ver anexo 1)

#### **3.5.2. Matrices de verificación.**

En el marco de la investigación a través de análisis documental, se diseñó la matriz de verificación, que entendida como matriz de datos, permite organizar la información extraída de una realidad evidenciada desde los elementos que aportan los documentos aportados por las instituciones educativas. En este sentido, una matriz de datos permite “expresar en el lenguaje de los datos el contenido de un enunciado, por lo que la tarea es propiamente la de lograr una traducción adecuada de ese contenido.” (Baranger: 2009).

En este sentido, se establecen como unidades de análisis o categorías, los artículos del Decreto 4791 de 2008 y el Decreto 4807 de 2011, los cuales apelan al cumplimiento de aspectos

específicos del manejo de los recursos de los Fondos de Servicio Educativo, y como variables de medición se define los criterios de Conforme y No Conforme. Adicionalmente, se incluyen aspectos descriptivos que complementan la conformidad y no conformidad del cumplimiento de determinada norma. (ver anexo 2)

### **3.6. Técnicas de análisis de la información**

#### **3.6.1. Estadística descriptiva.**

De acuerdo con lo señalado por Borrego (2008:2), la estadística descriptiva se entiende como “el recuento, ordenación y clasificación de los datos obtenidos (...). Se construyen tablas y se representan gráficos que permiten simplificar la complejidad de los datos que intervienen en la distribución [limitándose] a realizar deducciones directamente a partir de los datos y parámetros obtenidos” a partir de las entrevistas aplicadas a los miembros del Consejo Directivo en las Instituciones Educativas Integrado de Soacha y General Santander.

#### **3.6.2. Categorización.**

Como complemento a la anterior técnica se define un proceso de categorización que en palabras de Keller (1997), citado por Bonilla- Castro y Rodríguez (2005: p252) se constituye como “un proceso cognitivo complejo en el que el investigador está permanentemente tomando decisiones que van a determinar el reordenamiento de los datos y por ende su utilidad para el análisis final. Los códigos que se asignan a subconjuntos de textos no representan hechos en sí mismos, sino “perspectivas” del investigador”. En este sentido, las categorías definidas tanto para las gráficas como para las tablas en el proceso de organización y análisis de la información, están orientadas hacia tanto para los niveles de conocimiento en torno a la administración de los Fondos de Servicio Educativo, es decir, “conoce, conoce parcialmente o no conoce”, como para establecer relaciones entre los resultados de los informes de las instituciones educativas con los procesos administrativos a los que apunta, es decir, planeación, organización, dirección y control. (ver anexo 3)

### 3.7. Matriz Metodológica

<b>ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE LOS FONDOS DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES INTEGRADO DE SOACHA Y GENERAL SANTANDER DEL MUNICIPIO DE SOACHA</b>					
<b>Fase 1: ANÁLISIS</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1:</b> Analizar los antecedentes documentados de la administración de los FSE de las Instituciones Educativas Oficiales Integrado de Soacha y General Santander.					
<b>Sub- Etapas</b>	<b>Tareas(Acciones)</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Producto esperado</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento (No. De anexo)</b>
<b>1. REVISIÓN DOCUMENTAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar a las Instituciones Educativas los documentos referentes a las ejecuciones presupuestales e informes de contratación año 2015.</li> <li>2. Diseñar instrumento para identificar nivel de cumplimiento, incumplimiento, hallazgos y evidencias, de acuerdo a la normatividad vigente.</li> <li>3. Diligenciar instrumento e identificar factores que inciden en la administración de los FSE.</li> </ol>	1 semana	Identificar los factores que inciden en la administración de los FSE.	Análisis documental	1. Instrumento de análisis de documentos Anexo N° 1

<b>Fase 2 :DIAGNÓSTICO</b>					
1. <b>OBJETIVO ESPECIFICO 2</b> Realizar un diagnóstico de la administración de los Fondos Servicios Educativos de las Instituciones Educativas Oficiales Integrado de Soacha y General Santander..					
<b>Sub- Etapas</b>	<b>Tareas(Acciones)</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Producto esperado</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento (No. De anexo)</b>
<b>1. IDENTIFICAR DEL CONOCIMIENTO DE LOS ACTORES QUE ADMINISTRAN LOS FSE</b>	2. Diseño de la entrevista dirigida a los miembros de los consejos directivos y pagadores de las IEO. 3. Aplicación de la entrevista. 4. Tabulación de los resultados 5. Análisis de resultados y realizar diagnóstico	1 semana	Identificación de las causas que inciden en la organización y control de los FSE.	Entrevista	2. N° 2 Entrevista estructurada dirigida a los consejos directivos y pagadores de las IEO.(preguntas abiertas)
<b>Fase 3: DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>					
Diseñar una cartilla para la organización y control de los Fondos de Servicios Educativos para las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Soacha					

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la Información**

Los procesos de organización e interpretación de los datos obtenidos tras la indagación a las fuentes focalizadas previamente, permiten descubrir las diversas categorías sobre las cuales es posible arrojar análisis enfocados hacia la identificación de los factores que inciden en la adecuada administración financiera en las instituciones educativas oficiales. Por lo tanto, es necesario determinar, en primer lugar, el nivel de conocimiento, en primera instancia, que poseen los miembros de los Consejos Directivos frente al proceso de manejo de los Fondos de Servicio Educativo, y en segundo lugar, evaluar desde lo documental, los procesos realmente desarrollados frente a la disposición y seguimiento de dichos recursos.

#### **4.1. Análisis Documental**

##### **4.1.1. Informe de auditoría de la Contraloría Municipal de Soacha.**

Las instituciones educativas oficiales suministraron los últimos informes de auditoría a los recursos de los Fondos de Servicios Educativos de la vigencia 2012, realizadas por la Contraloría Municipal de Soacha. A continuación, se presentan las observaciones y el análisis realizado a cada observación:

**Tabla 1:**

## Análisis del informe de auditoría - Institución Educativa Integrado de Soacha

PROCESO	OBSERVACIÓN	ANÁLISIS
DIRECCIÓN	De acuerdo con la información suministrada por la señora pagadora de la Institución Educativa, mediante acuerdo No 01 de 2012, fueron incorporados como Recursos del Balance Conpes al presupuesto de Ingresos, Egresos y Gastos de 2012 la suma de \$19'847.337, sin embargo no se refleja mediante que obligaciones o compromisos se ejecutaron estos recursos, razón por la cual se solicita la relación de los compromisos atendidos con esta fuente con sus respectivos soportes.	Se evidencia que la Institución Educativa no realiza un registro documental de los compromisos contractuales con los que se ejecutan los recursos, lo que afectará posteriormente el control y seguimiento de los procesos por parte del rector. De igual forma, no se lleva a cabo el procedimiento correcto de contratación.
DIRECCIÓN	En la visita se observó que el Estudio de Factibilidad Técnica y Económica, cuyos componentes son "1. Justificación de la Conveniencia y Oportunidad; 2. Necesidad del Proyecto; y 3. Estudio de Mercado y Análisis de Costos Efectuado para Establecer el Presupuesto Oficial", es el mismo que se utiliza para todas las compras, es decir, que es un formato estándar sin que en el mismo se desarrollen cada uno de los numerales antes citados, lo que refleja que no existe un verdadero análisis de los tres componentes, adicionando que en el mismo no se evidencia la fecha del documento.	Se evidencia que las personas encargadas de realizar los procesos precontractuales y contractuales desconocen el procedimiento para publicar, adjudicar y ejecutar los procesos que requiere la institución.



DIRECCIÓN	<p>Se evidenciaron dos procesos de compras con la misma fecha (17 de abril de 2012) en los cuales se adquirieron elementos con idénticas características y especificaciones a las empresas Innovation net S.A.S por valor de \$10'801.480 y Acces Store E.U. por valor de \$10'900.056 para un total de \$ 21'701.536, valor superior a los veinte salarios mínimos legales vigentes exigidos por la norma para el año 2012 (\$11'334.000), con lo cual no se dio aplicación al Acuerdo 01 de 2012 que adoptó el manual de adquisición y contratación de la Institución Educativa, ni a lo establecido en el artículo 17 del Decreto 4791 de 2008, es decir, no se adelantó un proceso contractual con el cumplimiento de las formalidades establecidas en las normas de contratación estatal.</p>	<p>Se evidencia el desconocimiento de las normas de contratación por parte del pagador y el ordenador del gasto al realizar fraccionamiento de contratos, llevándolos a hallazgos con los entes de control por errores en la ejecución de los recursos.</p>
DIRECCIÓN	<p>En la revisión de algunas Actas de Consejo Directivo del año 2012 se encontró que el señor Gonzalo Antonio Romero García presenta informes contables y financieros pero al momento de solicitar el contrato que lo acredite como contador de la Institución Educativa, este no fue suministrado bajo el argumento que se encontraba en poder de la señora rectora.</p>	<p>La institución educativa no está dando cumplimiento a la Gestión Documental, tal como lo establece la Ley 594 del 2000 y el Decreto 2609 de 2012, por tal motivo no se presentan las evidencias en las auditorías que se realizan por parte del ente de control.</p>
PLANEACIÓN	<p>El plan de compras no se encuentra detallado por sedes, lo que impide establecer de manera puntual el monto de los recursos destinados a cada una que debe ser acorde al valor asignado por el Ministerio de Educación Nacional.</p>	<p>Se evidencia una deficiencia en el proceso de planeación, lo que ocasiona que el recurso no se asigne a las necesidades de cada una de las sedes sino que se centre en la sede principal o en las necesidades generales del establecimiento educativo.</p>

**Tabla 2:**

Análisis del informe de auditoría - Institución Educativa General Santander

PROCESO	OBSERVACIÓN	ANÁLISIS
PLANEACIÓN	El plan de compras 2012, no se encuentra detallado por sedes, lo que no permite establecer de manera puntual el monto de los recursos destinados a cada una, que debe ser acorde al valor asignado por el Ministerio de Educación Nacional	Se evidencia una deficiencia en el proceso de planeación, lo que ocasiona que el recurso no se asigne a las necesidades de cada una de las sedes sino que se centre en la sede principal o en las necesidades generales del establecimiento educativo.
CONTROL	No se evidenció el registro de los gastos correspondientes a los recursos CONPES vigencia 2012, de manera independiente por sedes educativas, de tal forma que permita evidenciar el monto y el rubro por el cual se ejecutaron. Por lo anterior se solicita la relación de los gastos efectuados con dichos recursos por cada sede educativa	La Institución educativa no tiene una adecuada organización y gestión documental de los procesos contractuales lo que impide que se realice un adecuado seguimiento a la ejecución de los recursos por cada necesidad presentada.

**4.1.2. Presupuesto y ejecución presupuestal.**

Las Instituciones Educativas Integrado de Soacha y General Santander suministraron los acuerdos por los cuales se establecieron y modificaron los presupuestos para la vigencia 2015, junto con los informes contables de la ejecución presupuestal. De lo anterior, se hace una descripción que se presenta a continuación:

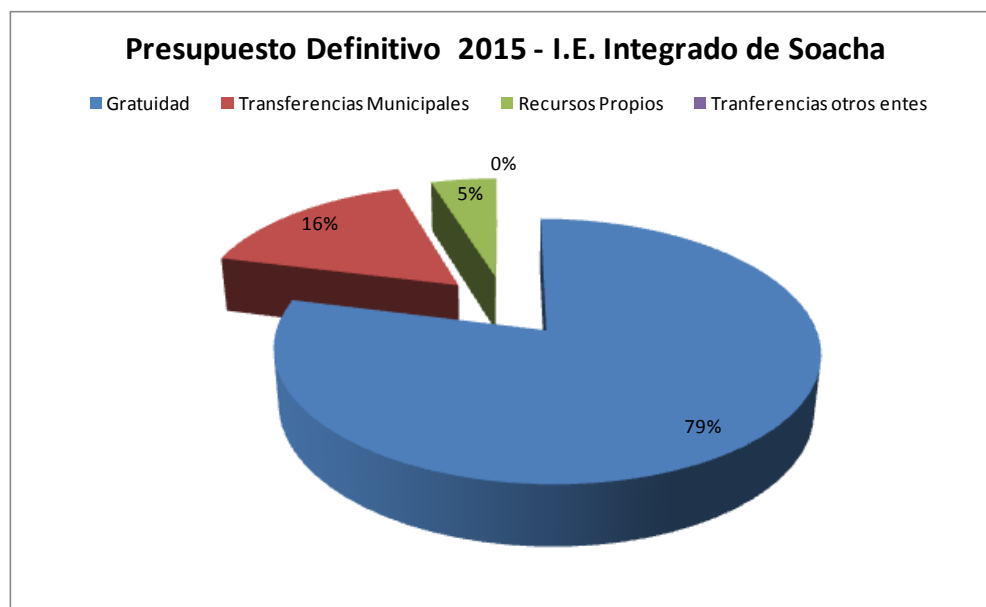
**Tabla 3:**

## Ejecución presupuestal 2015 - Institución Educativa Integrado de Soacha

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADO DE SOACHA</b>	Gratuidad	Transferencias Municipales	Recursos Propios	Tranferencias otros entes	Total
Presupuesto Inicial - Acuerdo 07 de 2014			\$18.000.000		\$18.000.000
Acuerdo No 01 - Adición Presupuesto	\$4.013.993				\$4.013.993
Acuerdo No 02 - Adición Presupuesto		\$10.000.000			\$10.000.000
Acuerdo No 03 - Adición Presupuesto		\$10.000.000			\$10.000.000
Acuerdo No 04 - Adición Presupuesto		\$8.000.000			
Acuerdo No 05 - Adición Presupuesto	\$292.229.845				\$292.229.845
Acuerdo No 06 - Adición Presupuesto		\$12.000.000			
Acuerdo No 07 - Adición Presupuesto		\$21.200.000			
<b>Presupuesto definitivo 2015</b>	<b>\$296.243.838</b>	<b>\$61.200.000</b>	<b>\$18.000.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$375.443.838</b>
<b>Ejecución presupuestal 2015</b>	<b>\$296.243.838</b>	<b>\$61.200.000</b>	<b>\$15.168.666</b>	<b>\$0</b>	<b>\$372.612.504</b>

**Gráfica 1:**

## Presupuesto definitivo 2015 - Institución Educativa Integrado de Soacha.



De acuerdo con la gráfica para la Institución Educativa Integrado de Soacha, la mayor cantidad de ingresos provienen de recursos de la nación a través del rubro de gratuidad, seguido de las transferencias del municipio y los cuales son ejecutados en servicios público y mantenimiento de la infraestructura y bienes muebles de la Institución, con el objetivo de garantizar la prestación del servicio con todas la condiciones requeridas.

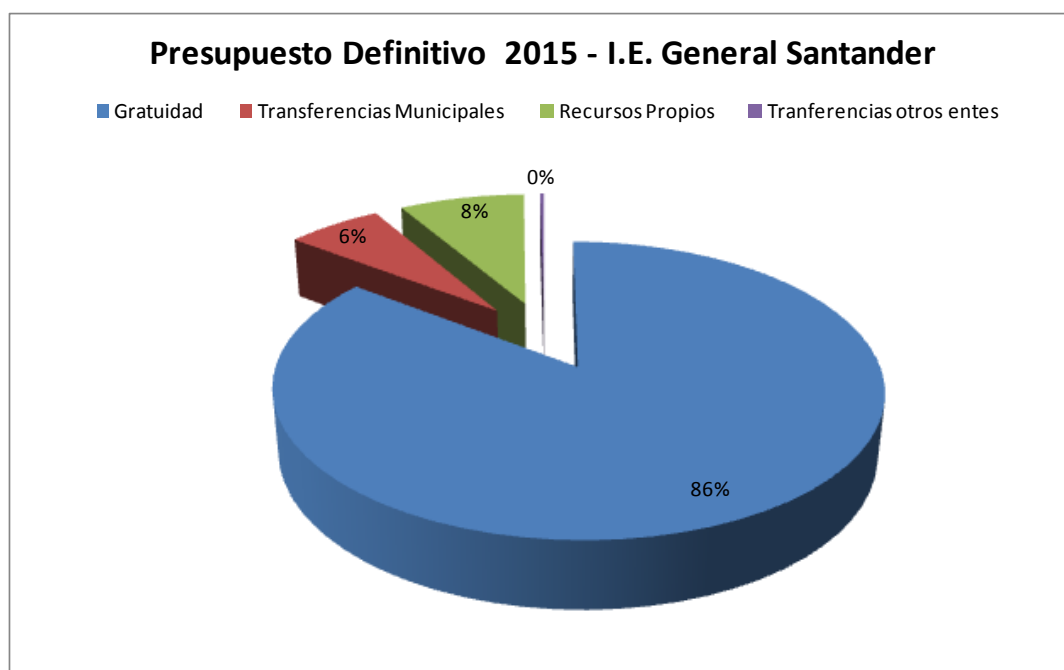
**Tabla 4:**

Ejecución presupuestal 2015 - Institución Educativa General Santander.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA GENERAL SANTANDER</b>	Gratuidad	Transferencias Municipales	Recursos Propios	Tranferencias otros entes	Total
Presupuesto Inicial - Acuerdo 08 de 2014	\$0	\$0	\$34.000.000	\$0	\$34.000.000
Acuerdo No 01 - Adición Presupuesto	\$39.575.802	\$1.379.016	\$4.963.146	\$1.200.000	\$47.117.964
Acuerdo No 02 - Adición Presupuesto		\$20.000.000			\$20.000.000
Acuerdo No 03 - Adición Presupuesto		\$8.000.000			\$8.000.000
Acuerdo No 05 - Adición Presupuesto	\$366.531.644				\$366.531.644
<b>Presupuesto definitivo 2015</b>	<b>\$406.107.446</b>	<b>\$29.379.016</b>	<b>\$38.963.146</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$475.649.608</b>
<b>Ejecución presupuestal 2015</b>	<b>\$406.107.446</b>	<b>\$29.379.016</b>	<b>\$27.276.555</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$463.963.017</b>

**Gráfica 2:**

Presupuesto definitivo 2015 - Institución Educativa General Santander.



En la Institución Educativa General Santander se evidencia de igual forma que la mayoría de los ingresos provienen de la nación mediante el rubro de gratuidad, pero a diferencia de la IE Integrado, esta presenta más ingresos de recursos propios que de transferencias del municipio, los cuales son ejecutados en el mantenimiento y pago de servicios públicos y en un menor porcentaje en dotación y proyectos pedagógicos.

Resultados relevantes:

- ✓ Se evidenció que las dos instituciones educativas realizaron una ejecución presupuestal superior al 97%, lo que representa una fortaleza en cuanto a la dirección y ejecución financiera.
- ✓ Se evidencia que las dos instituciones educativas no cuentan con una relación detallada de la ejecución presupuestal por contrato celebrado. Únicamente cuentan con la ejecución contable relacionando el concepto de egreso y beneficiarios.

#### **4.1.3. Verificación de cumplimiento de las normas para la administración de los Fondos de Servicios Educativos (FSE).**

Con el propósito de validar el nivel de cumplimiento de lo normado en el Decreto No 4791 de 2008 (por medio del cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales) y el Decreto No 4807 de 2011 (por el cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales y se dictan otras disposiciones para su implementación), ambos expedidos por el Ministerio de Educación Nacional, se diseñó una matriz de verificación de los siguientes requisitos:

#### **Tabla 5:**

Matriz de verificación

<b>Norma</b>	<b>Requisito</b>	<b>C/ NC</b>
<b>D. 4791 de 2008 - Art 6</b>	Elaborar el presupuesto anual del FSE y presentarlo para aprobación al consejo directivo.	
<b>D. 4791 de 2008 - Art 6</b>	Elaborar el flujo de caja anual del FSE estimado mes a mes. Hacer los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos trimestralmente al Consejo Directivo.	
<b>D. 4791 de 2008 - Art 6</b>	Elaborar, con la justificación correspondiente los proyectos de adición	

Norma	Requisito	C/ NC
	presupuestal y los de los traslados presupuestales para aprobación del Consejo Directivo.	
D. 4791 de 2008 - Art 6	Celebrar contratos, suscribir actos administrativos y ordenar los gastos con cargo a los recursos de los FSE, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.	
D 4791 de 2008 - Art 6	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del FSE.	
D 4791 de 2008 - Art 6	Realizar los reportes de información financiera, económica, social y ambiental con los requisitos y en los plazos establecidos por los organismos de control y la Contaduría General de la Nación.	
D 4791 de 2008 - Art 6	Suscribir junto con el contador los estados contables y la información financiera requerida y entregarla en los formatos y fechas fijadas para tal fin.	
D 4791 de 2008 - Art 6	Presentar al final de cada vigencia a las autoridades educativas de la entidad territorial el informe de ejecución presupuestal, incluyendo el excedente de recursos no comprometido si los hubiere, sin perjuicio que la entidad pueda solicitarlo en periodicidad diferente.	
D 4791 de 2008 - Art 11	Utilización de los recursos.	
<b>Directriz de la Secretaría de Educación</b>	Cumplimiento del plan de inversión recursos de gratuidad.	
D 4791 de 2008 - Art 19	Publicar en el sitio web del establecimiento educativo, así como en lugar visible y de fácil acceso del mismo, el informe de ejecución de los recursos y los estados contables del FSE.	
D. 4791 de 2008 – Art 19	Al inicio de cada vigencia fiscal enviar a la entidad territorial certificada copia del acuerdo anual del presupuesto del Fondo numerado, fechado y aprobado por el Consejo Directivo.	
D. 4791 de 2008 – Art 19	Publicar mensualmente en lugar visible y de fácil acceso la relación de los contratos y convenios celebrados durante el periodo transcurrido de la vigencia, en la que por lo menos se indique el nombre del contratista, objeto, valor, plazo	

Norma	Requisito	C/ NC
	y estado de ejecución del contrato.	
<b>D. 4791 de 2008 – Art 19</b>	A más tardar el último día de febrero de cada año y previa convocatoria a la comunidad educativa, celebrar audiencia pública para presentar informe de la gestión realizada con explicación de la información financiera correspondiente, incluyendo los ingresos obtenidos por convenios con particulares, premios, donaciones y otros.	
<b>D. 4807 de 2011 – Art 8</b>	En todo caso los recursos del Sistema General de Participaciones se administrarán en cuentas independientes de los demás ingresos de los Fondos de Servicios Educativos.	
<b>D. 4807 de 2011 – Art 11 literal c)</b>	Reportar trimestralmente la ejecución de los recursos de gratuidad a la secretaría de educación de la entidad municipal.	

Una vez confrontados los documentos suministrados por las instituciones educativas (presupuestos, ejecuciones, informes contables, informes de seguimiento, actas de los consejos directivos, acuerdos de los consejos directivos) se evidenciaron los siguientes resultados relevantes:

Resultados relevantes de la verificación de requisitos legales en la Institución Educativa Integrado de Soacha:

- ✓ Para efectuar las adiciones y traslados presupuestales es necesario elaborar la justificación del proyecto correspondiente, sin embargo no se evidencia la sustentación de la distribución de los recursos en cada rubro de acuerdo con los planes de mejoramiento.
- ✓ No se evidencia la presentación de los informes de ejecución mensualmente al Consejo Directivo.
- ✓ No se evidencia la publicación del informe de ejecución y los estados contables de FSE, en el sitio web del establecimiento educativo, así como en lugar visible y de fácil acceso del mismo,

- ✓ No se evidencia la publicación mensual en un lugar visible y de fácil acceso de la relación de los contratos y convenios celebrados durante el periodo transcurrido de la vigencia, en la que por lo menos se indique el nombre del contratista, objeto, valor, plazo y estado de ejecución del contrato

Resultados relevantes de la verificación de requisitos legales en la Institución Educativa General Santander:

- ✓ Para efectuar las adiciones y traslados presupuestales es necesario elaborar la justificación del proyecto correspondiente, sin embargo no se evidencia la sustentación de la distribución de los recursos en cada rubro de acuerdo a los planes de mejoramiento.
- ✓ No se evidencia la presentación de los informes de ejecución mensualmente al consejo directivo.
- ✓ No se evidencia la publicación mensual en un lugar visible y de fácil acceso de la relación de los contratos y convenios celebrados durante el periodo transcurrido de la vigencia, en la que por lo menos se indique el nombre del contratista, objeto, valor, plazo y estado de ejecución del contrato

#### **4.1.4. Cuestionario Consejos Directivos.**

A continuación se presentan las preguntas y porcentaje de los miembros que conocen total, parcial o desconocen el tema consultado.

#### **Gráfica 3**

Resultado general de la entrevista aplicada al Consejo Directivo de la Institución Educativa Integrado de Soacha





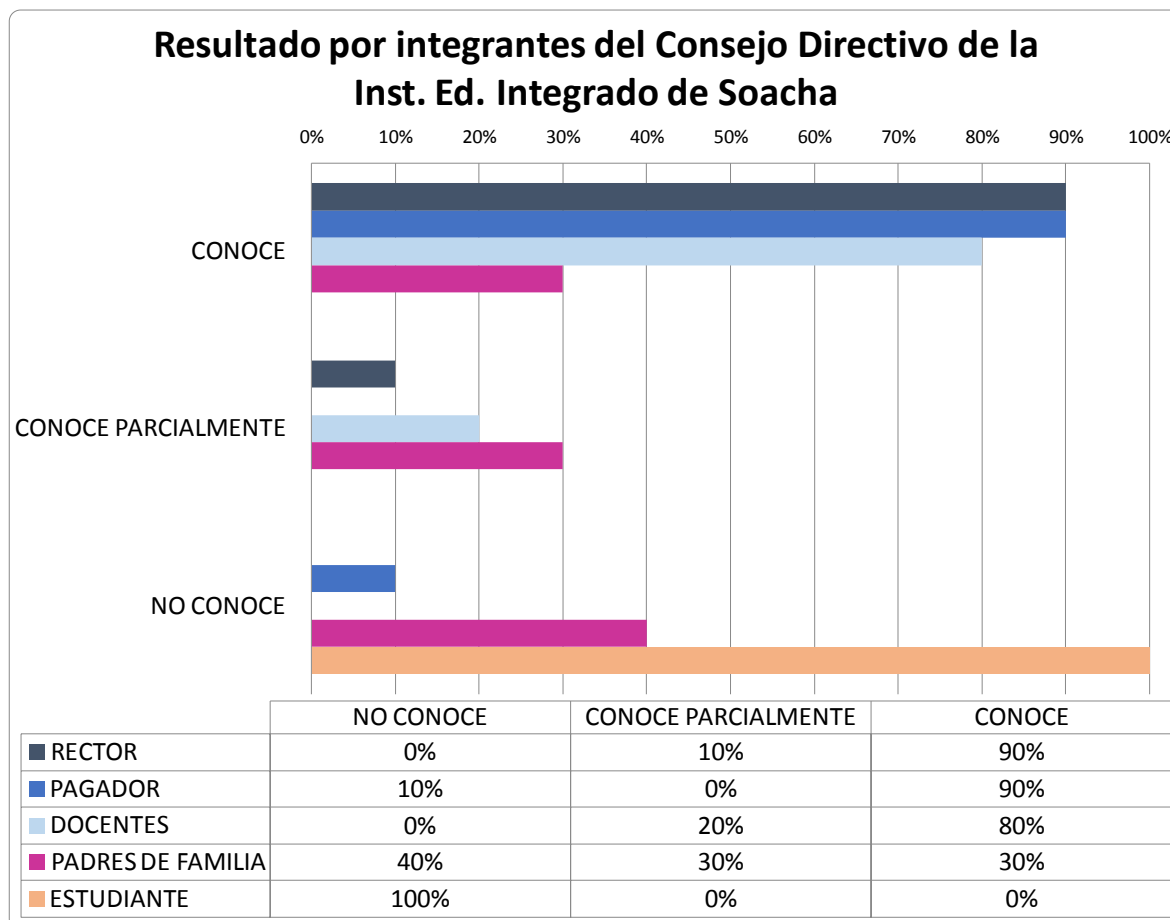
#### Resultados relevantes:

- ✓ Se evidencia que menos del 50% de los miembros del consejo directivo tienen claro la definición de fondos de servicios educativos.
- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo no conocen las normas que regulan el manejo de los fondos de servicios educativos.
- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo desconocen los conceptos en los que se tiene prohibido invertir los recursos del FSE.
- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo desconocen el presupuesto anual y sus principales gastos.
- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo desconocen cómo se realiza el seguimiento a los recursos invertidos y las herramientas con las que cuenta para dicho seguimiento.

De acuerdo con los resultados el rector y el pagador tienen el conocimiento pleno del manejo de la ejecución de los recursos de los FSE, sin embargo, los demás integrantes del Consejo Directivo desconocen las normas y los procedimientos para planear y ejecutar dichos recursos, lo que ocasiona que no se realice un adecuado seguimiento a la ejecución de los contratos, donde se verifique que la inversión y el gasto fueron invertidos de acuerdo a las metas trazadas en el Plan de Mejoramiento Institucional.

#### Gráfica 4

Resultado por integrantes del Consejo Directivo de la Institución Educativa Integrado de Soacha



Resultados relevantes:

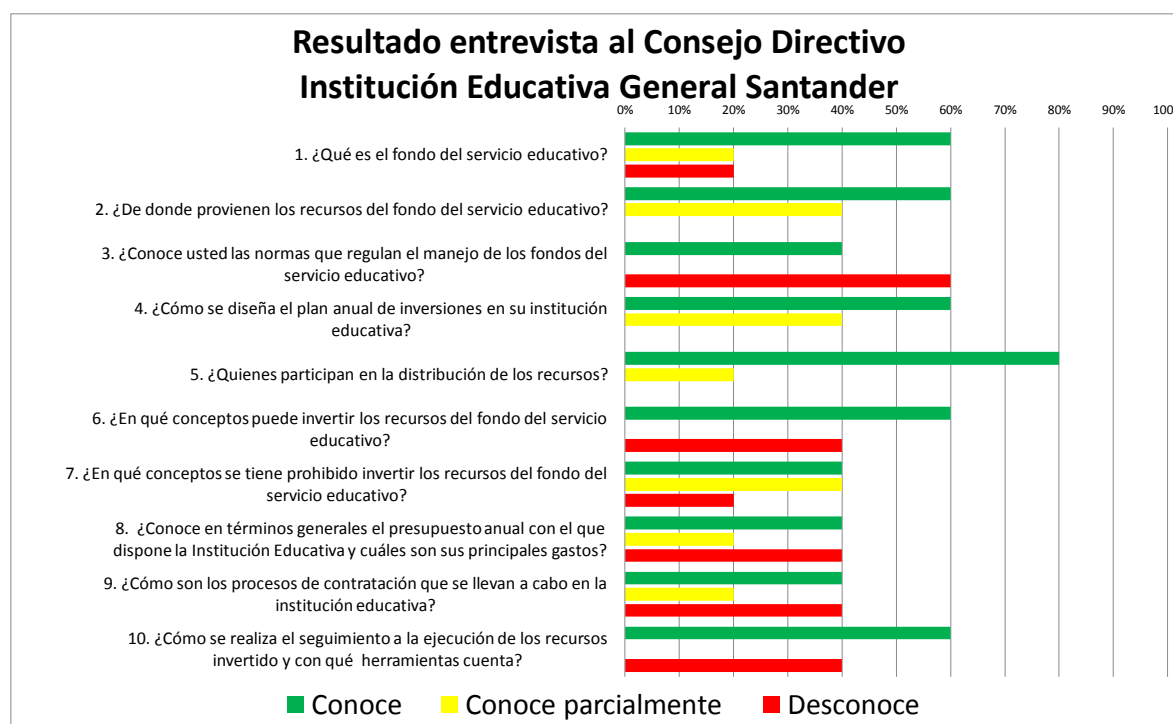
- ✓ Los miembros con mayores aciertos en las respuestas al cuestionario aplicado, son el Rector, Pagador y Docentes.
- ✓ Los miembros con mayores desaciertos o que no respondían a las preguntas del cuestionario, son los Padres de Familia y el representante de los estudiantes.

De acuerdo con los resultados el rector y el pagador tienen el conocimiento pleno del manejo de la ejecución de los recursos de los FSE, sin embargo, los demás integrantes del Consejo Directivo desconocen las normas y los procedimientos para planear y ejecutar dichos recursos, lo que ocasiona que

no se realice un adecuado seguimiento a la ejecución de los contratos, donde se verifique que la inversión y el gasto fueron invertidos de acuerdo a las metas trazadas en el Plan de Mejoramiento Institucional.

### Gráfica 5

Resultado general de la entrevista aplicada al Consejo Directivo de la Institución Educativa General Santander



La gráfica muestra que los integrantes del consejo directivo de la Institución Educativa General Santander conocen en términos generales que son los fondos de servicio educativos y quienes intervienen en la distribución de los recursos, sin embargo, se puede evidenciar que desconocen en su mayoría como se diseñan los planes de inversión, los conceptos en los que se puede invertir y en los conceptos que presentan prohibición según las fuentes de ingreso y el seguimiento que debe realizar el consejo de acuerdo a sus funciones a los contratos que se celebran y ejecutan durante el año.

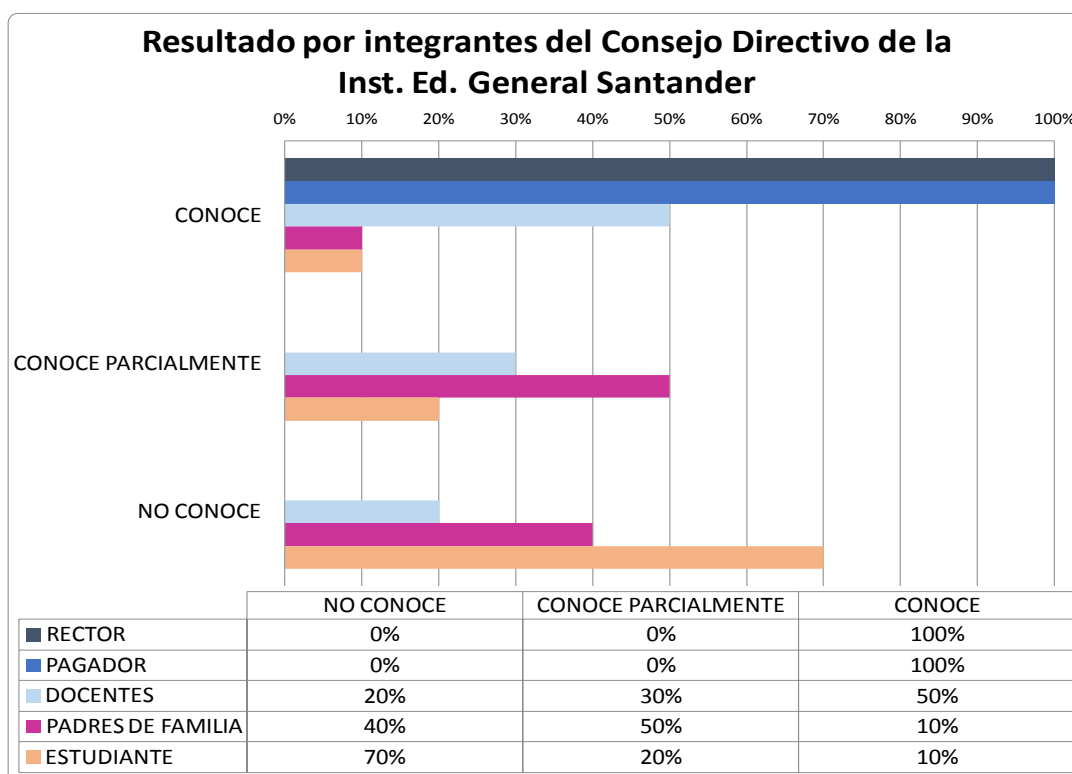
Resultados relevantes:

- ✓ Se evidencia que el 60% de los miembros del consejo directivo no conocen las normas que regulan el manejo de los fondos de servicios educativos.
- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo desconocen los conceptos en los que se puede invertir los recursos del FSE.

- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo desconocen el presupuesto anual y sus principales gastos.
- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo desconocen cómo son los procesos de contratación que se llevan a cabo en la institución educativa.
- ✓ Se evidencia que el 40% de los miembros del consejo directivo desconocen cómo se realiza el seguimiento a los recursos invertidos y las herramientas con las que cuenta para dicho seguimiento.

### Gráfica 6

Resultado por integrantes del Consejo Directivo de la Institución Educativa General Santander



Se evidencia que los miembros con mayores aciertos en las respuestas al cuestionario aplicado, son el Rector y Pagador, mientras que con mayores desaciertos o que no respondían a las preguntas del cuestionario, son los Docentes, Padres de Familia y el representante de los estudiantes, lo que hace inferir que no todos los integrantes del consejo tiene el manejo de los conceptos y la normatividad para invertir y realizar seguimiento

## 4.2. Diagnostico

**Tabla 6:**

Diagnóstico de la administración de los Fondos de Servicios Educativos de la Institución Educativa Integrado de Soacha

<b>Proceso</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Planeación	Diseño del Plan Anual de Compras aprobado por el Consejo Directivo mediante acto administrativo	No discrimina la inversión a realizar por sedes educativas No se justifican los proyectos de adición y traslados presupuestales aprobados por el Consejo Directivo
Organización	Se evidencia un dominio teórico en la administración de los Fondos de Servicio Educativa por parte del rector pagador y docentes	Si bien existe un Consejo Directivo conformado de acuerdo a la Ley, no existe participación significativa y propositiva por parte de los representantes de los padres de familia, sector productivo, estudiantes y egresados.
Dirección y/o Ejecución	Con referencia a los reportes financieros, la institución educativa reporta un ejecución sobre el 99% de los recursos relacionados en el presupuesto anual. Se celebran los contratos con cargo a los fondos de servicio educativa previa disponibilidad presupuestal	No se llevan a cabo de manera correcta los procedimientos para el desarrollo de los procesos precontractuales y contractuales. Por desconocimiento de la norma, se realizan prácticas indebidas en la contratación No se lleva un riguroso manejo de la gestión documental

---

Control	Presentan oportunamente los informes al Municipio y a entes de control	Debido a la deficiencia en el manejo de la gestión documental, no se presenta un adecuado seguimiento del cumplimiento de los compromisos contractuales No se evidencian informes de supervisión y seguimiento a los contratos ejecutados No se hace publicación en un lugar visible y de fácil acceso (físico y virtual), de la relación de los contratos y las inversiones realizadas mensualmente, de los informes de ejecución de los recursos y estados contables.
---------	--	---

---

**Tabla 7:**

Diagnóstico de la administración de los Fondos de Servicios Educativos de la Institución Educativa General Santander

Proceso	Fortalezas	Debilidades
Planeación	Diseño del Plan Anual de Compras aprobado por el Consejo Directivo mediante acto administrativo	No discrimina la inversión a realizar por sedes educativas acorde a la asignación de cada una. No se justifican los proyectos de adición y traslados presupuestales aprobados por el Consejo Directivo
Organización	Se evidencia un dominio teórico en la	Si bien existe un Consejo Directivo

---

	administración de los Fondos de Servicio Educativa por parte del rector pagador y docentes	conformado de acuerdo a la Ley, no existe participación significativa y propositiva por parte de los representantes de los padres de familia, sector productivo, estudiantes y egresados.
Dirección y/o Ejecución	Con referencia a los reportes financieros, la institución educativa reporta un ejecución sobre el 99% de los recursos relacionados en el presupuesto anual. Se celebran los contratos con cargo a los fondos de servicio educativa previa disponibilidad presupuestal	No se llevan a cabo de manera correcta los procedimientos para el desarrollo de los procesos precontractuales y contractuales. No se lleva un riguroso manejo de la gestión documental
Control	Presentan oportunamente los informes al Municipio y a entes de control	Debido a la deficiencia en el manejo de la gestión documental, no se presenta un adecuado seguimiento del cumplimiento de los compromisos contractuales No se evidencian informes de supervisión y seguimiento a los contratos ejecutados No se hace publicación en un lugar visible y de fácil acceso (físico y virtual), de la relación de los contratos realizados mensualmente.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que uno de los factores que inciden en la inadecuada administración de los FSE, es el desconocimiento de los integrantes del Consejo Directivo (docente, estudiantes y padres de familia), dejando en manos del rector las propuestas de inversión y destinación de los recursos.

En las IEO la ejecución presupuestal se maneja de acuerdo a las necesidades inmediatas que tiene la institución relacionadas con mantenimiento de la infraestructura y servicios públicos, pero no se tienen en cuenta las metas establecidas en el plan de mejoramiento institucional y los proyectos pedagógicos desarrollados en cada una de las áreas y que requieren de apoyo económico para su implementación.

Los integrantes del consejo directivo no poseen la capacitación necesaria sobre la administración de los fondos de servicio educativo y los procesos de contratación establecidos en la Ley 80 de 1993 y el Decreto 1082 de 2015, lo que ocasiona que no se realice un seguimiento y control adecuado de las ejecuciones de los contratos.

De acuerdo al diagnóstico realizado al proceso para la administración de los fondos de servicio educativo, las mayores debilidades se encuentran en las etapas de la ejecución y control de los recursos, toda vez, que los hallazgos de la Contraloría, el análisis documental y las entrevistas aplicadas al Consejo Directivo evidenciaron deficiencias en la contratación y supervisión de los procesos celebrados y ejecutados.

Se debe empoderar a los Consejos Directivos, a los Contralores y Personeros escolares y veedurías ciudadanas, a través de la fundamentación teórica y legal para realizar un seguimiento y control de la inversión más específica teniendo en cuenta las sedes de la institución y los recursos que se asignan a cada una.



## 5.2. Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones a las que se llega mediante el análisis de la información recolectada en cada una de las instituciones educativas estudiadas, en relación con la necesidad de capacitación y empoderamiento de los consejos directivos frente al manejo eficiente de los recursos, se sugieren las siguientes recomendaciones, las cuales se materializan en una propuesta didáctica que permita orientar, a través del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), una adecuada ejecución y seguimiento de las acciones que se realicen en torno a los Fondos de Servicio Educativo. En este sentido, se recomienda lo siguiente:

Implementar un sistema de información para la planeación y ejecución financiera, que contenga como mínimo los módulos de presupuesto, tesorería y contabilidad.

Implementar una herramienta para registrar la contratación junto con su ejecución financiera, que contenga como mínimo:

- ✓ Número del certificado de disponibilidad presupuestal.
- ✓ Fecha del certificado de disponibilidad presupuestal.
- ✓ Valor del certificado de disponibilidad presupuestal.
- ✓ Número del contrato.
- ✓ Fecha del contrato.
- ✓ Nombre del contratista.
- ✓ NIT o Identificación del contratista.
- ✓ Plazo de ejecución del contrato.
- ✓ Número del registro presupuestal.
- ✓ Fecha del registro presupuestal.
- ✓ Valor del registro presupuestal.
- ✓ Pagos realizados.
- ✓ Estado: Celebrado, en ejecución, suspendido, en liquidación, liquidado.

Realizar capacitación en procesos y procedimientos precontractuales y contractuales dirigida a los Rectores, Pagadores, así como para el personal directivo, docente y/o administrativo que apoya la supervisión de los contratos.

Realizar capacitación en al personal Directivo y Administrativo en Gestión Documental, implementando a su vez las tablas de retención documental en cada institución educativa.

Articular sistemáticamente las acciones de los Planes de Mejoramiento Institucional a los planes de compras anuales, de manera que las inversiones sean pertinentes y cuenten con un impacto significativo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gestionar ante la Secretaría de Educación Municipal y la Contraloría Municipal capacitación para los consejos directivos y contralores escolares en cuanto a la administración de los recursos de los Fondos de Servicios Educativos.

## Referencias Bibliográficas

Arias, F, (2006), El Proyecto de Investigación Introducción a la Investigación Científica, Editorial Episteme, Venezuela

Baranger, D, (2009), Construcción y análisis de datos. Introducción al uso de técnicas cuantitativas en la investigación social. Posadas

Bernal C. (2010). Metodología de la Investigación. Ed. Pearson. Colombia

Bonilla E y otros. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Ed. Norma. Colombia

Borrego Del Pino, Silvia, (2008), Estadística Descriptiva e Inferencial, Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas

Burgos J. (2005). Como arcilla entre tus dedos. Instituto San Pablo Apostol. Colombia

Chiavenato I. (1994). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed McGraw-Hill. Colombia

León, D. (1998). Teoría de la administración pública. Ed. Doctrina y Ley LTDA. Bogotá.

Munch L. y otros. (2011). Administración de instituciones educativas. Ed. Trillas. México

Sierra Bravo, R. (1994) Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. (Novena edición): Ed. Paraninfo. Madrid

## Anexos

### Anexo 1

#### Cuestionario

Nombre: \_\_\_\_\_ Institución: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es el fondo del servicio educativo?

---

---

2. ¿De dónde provienen los recursos del fondo del servicio educativo?

---

---

3. ¿Conoce usted las normas que regulan el manejo de los fondos del servicio educativo?  
Nómbrelas

---

---

4. ¿Cómo se diseña el plan anual de inversiones en su institución educativa?

---

---

5. ¿Quiénes participan en la distribución de los recursos?

---

---

6. ¿En qué conceptos puede invertir los recursos del fondo del servicio educativo?

---

---

7. ¿En qué conceptos se tiene prohibido invertir los recursos del fondo del servicio educativo?

---

---

- 8.** ¿Conoce en términos generales el presupuesto anual con el que dispone la Institución Educativa y cuáles son sus principales gastos?

---

---

- 9.** ¿Cómo son los procesos de contratación que se llevan a cabo en la institución educativa?

---

---

- 10.** ¿Cómo se realiza el seguimiento a la ejecución de los recursos invertido y con qué herramientas cuenta?

---

---

<b>Anexo 2 Matriz de Verificación</b>						
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>			<b>PROCESO REVISADO: FONDOS DE SERVICIOS</b>			
<b>Fecha :</b> <b>Hora:</b>			<b>RESPONSABLES DEL PROCESO INST. EDUCATIVA:</b>			
<b>Norma</b>	<b>Requisito</b>	<b>Cumple Si / No</b>	<b>Evidencias</b>	<b>Hallazgo</b>		
				<b>Fortaleza</b>	<b>No Conformidad</b>	<b>Observación</b>
<b>D. 4791 de 2008 - Art 6</b>	Elaborar el presupuesto anual del FSE y presentarlo para aprobación al consejo directivo.	<b>SI</b>				
<b>D. 4791 de 2008 - Art 6</b>	Elaborar el flujo de caja anual del FSE estimado mes a mes. Hacer los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos trimestralmente al Consejo Directivo.	<b>SI</b>				
<b>D. 4791 de 2008 - Art 6</b>	Elaborar, con la justificación correspondiente los proyectos de adición presupuestal y los de los	<b>SI</b>				

	traslados presupuestales para aprobación del Consejo Directivo.					
<b>D. 4791 de 2008 - Art 6</b>	Celebrar contratos, suscribir actos administrativos y ordenar los gastos con cargo a los recursos de los FSE, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.	<b>SI</b>				
<b>D 4791 de 2008 - Art 6</b>	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del FSE.	<b>NO</b>				
<b>D 4791 de 2008 - Art 6</b>	Realizar los reportes de información financiera, económica, social y ambiental con los requisitos y en los plazos establecidos por los organismos de control y la Contaduría General de la Nación.	<b>SI</b>				
<b>D 4791 de 2008 - Art 6</b>	Suscribir junto con el contador los estados contables y la información financiera requerida y entregarla en los formatos y fechas fijadas para tal fin.	<b>SI</b>				
<b>D 4791 de 2008 - Art 6</b>	Presentar al final de cada vigencia a las autoridades educativas de la entidad	<b>NO</b>				

	territorial el informe de ejecución presupuestal, incluyendo el excedente de recursos no comprometido si los hubiere, sin perjuicio que la entidad pueda solicitarlo en periodicidad diferente.					
<b>D 4791 de 2008 - Art 11</b>	Utilización de los recursos.	<b>SI</b>				
<b>Circulares de la Secretaría de Educación</b>	Cumplimiento del plan de inversión recursos de gratuidad 2012.	<b>NO</b>				
<b>D 4791 de 2008 - Art 19</b>	Publicar en el sitio web del educativo, así como en lugar visible y de fácil acceso del mismo, el informe de ejecución de los recursos y los estados contables del FSE.	<b>NO</b>				
<b>D. 4791 de 2008 – Art 19</b>	Al inicio de cada vigencia fiscal enviar a la entidad territorial certificada copia del acuerdo anual del presupuesto del Fondo numerado, fechado y aprobado por el Consejo	<b>NO</b>				



	Directivo.					
<b>D. 4791 de 2008 – Art 19</b>	Publicar mensualmente en lugar visible y de fácil acceso la relación de los contratos y convenios celebrados durante el periodo transcurrido de la vigencia, en la que por lo menos se indique el nombre del contratista, objeto, valor, plazo y estado de ejecución del contrato.	<b>NO</b>				
<b>D. 4791 de 2008 – Art 19</b>	A más tardar el último día de febrero de cada año y previa convocatoria a la comunidad educativa, celebrar audiencia pública para presentar informe de la gestión realizada con explicación de la información financiera correspondiente, incluyendo los ingresos obtenidos por convenios con particulares, premios, donaciones y otros.	<b>NO</b>				
<b>D. 4807 de 2011 – Art 8</b>	En todo caso los recursos del Sistema General de Participaciones se administrarán en cuentas	<b>SI</b>				

	independientes de los demás ingresos de los Fondos de Servicios Educativos.					
<b>D. 4807 de 2011 – Art 11 literal c)</b>	Reportar trimestralmente la ejecución de los recursos de gratuidad a la secretaría de educación de la entidad municipal.	<b>SI</b>				

