

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



**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS OTORGADOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN A LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJCANOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

MORENO ROMERO MARÍA REBECA  
REYES JOVEL JOSÉ FERNANDO  
ROSA GUILLÉN LIDIA ESTEFANÍA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA(O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MARZO DE 2012**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR (A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : ING. ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

MARZO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOSITO OMNIPOTENTE:** Todopoderoso por permitirme culminar ésta carrera con éxito, **A MI VIRGENCITA MARÍA AUXILIADORA:** Por ser esa madre que ha intercedido por mí y ha estado conmigo siempre, guiándome, cuidándome y protegiéndome de todo mal.

**A MIS AMADOS PADRES:** Roberto Moreno Gil y Rosa Haydee Romero quienes con mucho amor y entrega dedicaron su mejor empeño en educarme con sabios consejos y paciencia.

*María Rebeca Moreno Romero*

**A DIOS:** Por no abandonarme y demostrarme que soy una de tus hijas preferidas. Gracias por ayudarme a realizar el sueño más importante de mi vida.

**A MIS PADRES Y MI HERMANO:** Por su amor y apoyo incondicional en todo momento.

*Lidia Estefanía Rosa Guillén*

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por brindarme la vida, buena salud, el conocimiento y entendimiento para terminar esta carrera.

**A TODA MI FAMILIA:** Por apoyarme incondicionalmente en todas las etapas de mi vida.

*José Fernando Reyes Jovel*

**A NUESTRO ASESOR:** Licenciado Ricardo Antonio Rebollo, por su disponibilidad de tiempo al compartirnos sus conocimientos mostrando interés por la realización eficiente del presente documento.

## INDICE

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES SOBRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

A.	GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	1
1.	Antecedentes del Ministerio de Educación.	1
2.	Misión	2
3.	Visión	3
4.	Estructura organizativa	4
B.	BASES LEGALES DE LA EDUCACION SALVADOREÑA	5
1.	Constitución de la República de El Salvador	5
2.	Ley General de Educación	5
3.	Reglamento de la Ley de la carrera Docente	6
C.	GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.	7
1.	Misión	8
2.	Visión	8
3.	Valores	8
4.	Estructura organizativa	9
5.	Funciones de La Dirección Departamental de Educación	10
6.	Transferencia de recursos	10
7.	Normas Generales de Asignación de Recursos Financieros	11
8.	Requisitos para la Transferencia de Fondos a los Centros Escolar.	13
9.	Componentes por Fuente de Financiamiento	14
10.	Áreas de Inversión	15
D.	GENERALIDADES DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS	15
1.	Ubicación del municipio	15
2.	Centros escolares	16
3.	Modalidades de Administración Escolar	18
a.	Asociación Comunal para la Educación (ACE)	18
b.	Consejo Educativo Católico Escolar (CECE)	18

c. Consejo Directivo Escolar (CDE)	18
4. ¿Qué es un CDE?	19
5. Funciones del Consejo Directivo Escolar	19
6. ¿Quiénes forman el Consejo Directivo Escolar?	19
E. GENERALIDADES DEL “CENTRO ESCOLAR AMALIA VIUDA DE MENENDEZ”	21
1. Antecedentes	21
2. Misión	23
3. Visión	23
4. Valores	23
F. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN	24
1. Concepto	24
2. Importancia	25
3. Proceso Administrativo	25
4. Clasificación de la Administración	31
G. ASPECTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EFICIENCIA	32
1. Conceptos	32
2. Objetivos de La Gestión Administrativa	33
3. Importancia de La Gestión Administrativa	34
4. Ventajas y desventajas	35
5. Gestión de Recursos Financieros	35

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE OTORGAMIENTO, EJECUCION Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN ASIGNA A LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS

<b>A. INTRODUCCION</b>	<b>39</b>
<b>B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>40</b>
1. GENERAL	40
2. ESPECIFICOS	40
<b>C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>41</b>
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
2. TIPO DE ESTUDIO	41
3. UNIDADES DE ANÁLISIS	41
4. Universo y Muestra	42
a. Universo	42
b. Muestra	43
<b>D. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>45</b>
1. Investigación Bibliográfica	46
2. Investigación de Campo	46
3. La Entrevista	46
4. Observación Directa	47
<b>E. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR</b>	<b>47</b>
1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	47
2. Plan Escolar Anual (PEA)	48
a. Elaboración del Plan Escolar Anual	49
b. Importancia del plan escolar anual	49
c. Elementos de un plan escolar anual	49
d. Pasos a seguir para la elaboración del plan escolar anual	51
3. El Presupuesto	52
a. Utilidad del presupuesto	52
b. Normas a seguir para elaborar el presupuesto	52
c. Administración de los Recursos Financieros	53

<b>F. PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO EDUCATIVO</b>	<b>54</b>
1. APERTURA DE CUENTA BANCARIA	54
2. SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO Y RECIBO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS ENTRE MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR LOCAL Y EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	55
<b>G. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO EDUCATIVO</b>	<b>61</b>
1. REGISTRO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN O DE OTROS INGRESOS.	61
2. RENDICIÓN DE CUENTAS Y LIQUIDACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO EDUCATIVO.	65
<b>H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>69</b>
<b>I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN EL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR EN LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS</b>	<b>79</b>
<b>J. CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
<b>K. RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN OTORGA A LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, CASO ILUSTRATIVO

<b>A. PLANEACIÓN</b>	<b>88</b>
1. Necesidad de reestructurar el Sistema de Asignación de Fondos	88
2. Objetivos Estratégicos	89
3. Objetivos Operacionales	90
4. Planificación Operativa	93
a. Políticas Administrativas	93
b. Manual de Políticas	94
i. Objetivo del Manual	95
ii. Alcance	95
Revisiones y recomendaciones	96
iii. Introducción	96
iv. Organigrama Propuesto para la Dirección Departamental de Educación de San Salvador	97
v. Declaraciones de Políticas	98
vi. Políticas Organizacionales	98
vii. Política de Regulación Interna	101
viii. Política Salarial	102
ix. Política de Capacitación	103
x. Políticas Financieras	105
xi. Políticas Administrativas	106
xii. Políticas de Auditoría y Control	107
5. Formulación del Proyecto: "Operación y Funcionamiento para el Centro Escolar Amalia viuda de Menéndez".	108
1. Análisis de la Situación	108
2. Estrategia de Implementación	109
3. Antecedentes del Proyecto	109
4. Justificación	110
5. Descripción del Proyecto	111
a. Finalidad del Proyecto	111
b. Propósito	111
c. Componentes	111
d. Resultados o Productos	112



6.	Alcance del Proyecto	112
7.	Ubicación Geográfica	113
8.	Costo estimado del Proyecto	113
<b>B.</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>114</b>
1.	Importancia de la Organización en el Centro Escolar Amalia viuda de Menéndez	114
2.	Tipos de Organización que conforman el Consejo Directivo Escolar	115
3.	Propuesta de Jerarquización para el Consejo Directivo Escolar (CDE)	115
<b>C.</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>116</b>
1.	Coordinación.	117
2.	Supervisión.	118
3.	Comunicación.	118
<b>D.</b>	<b>CONTROL</b>	<b>119</b>
1.	Calidad de los controles administrativos y financieros del CDE	119
2.	Controles Administrativos y Financieros propuestos para mejorar la eficiencia en la gestión de las actividades que realizan los miembros del CDE	120
a.	Auditoria o asesoría Contable Administrativa	120
b.	Contabilidad	120
c.	Auditoria	120
<b>E.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>122</b>
1.	Objetivos	122
2.	Actividades a realizar	122
a.	Introducción al Modelo de Gestión Administrativa. Aspectos generales.	122
b.	Elementos necesarios para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa	123
c.	Práctica del Modelo de Gestión Administrativa en el Centro Escolar “Amalia Viuda de Menéndez”	123
d.	Evaluación de los resultados y realización de ajustes	123
e.	Proyección financiera.	124
f.	Personas colaboradoras y beneficiarias	125
g.	Cronograma de actividades para la propuesta de implementación del proyecto en El “Centro Escolar Amalia Viuda de Menéndez”	126
<b>F.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>127</b>

## RESUMÉN

Con la entrada en vigencia de la reforma educativa, implementada por el Ministerio de Educación, la cual impulsa un modelo de descentralización en la administración, de los centros educativos nacionales, a través de la creación de las diferentes Modalidades de Administración Escolar Local, pretende mejorar la gestión administrativa de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles en los centros educativos nacionales. Sin embargo muchas instituciones educativas y en particular el Centro Escolar “Amalia Viuda de Menéndez”, poseen limitados conocimientos administrativos para llevar a cabo el proceso de Planificación, Organización, Dirección y Control.

Para efectos de minimizar las deficiencias administrativas que presenta el Centro Escolar, se ha diseñado la presente propuesta que tiene como objetivo proveer herramientas administrativas que contribuyan a la eficiencia en la administración del Centro Escolar.

Para la realización de la investigación se describió, analizó e interpretó la situación problemática que acontece en el Centro Escolar. En la elaboración del Diagnóstico Administrativo se utilizaron diferentes técnicas que permitieron recabar la información, entre ellas se mencionan: la entrevista, la encuesta y la observación. Posteriormente se procesó la información por medio de un sistema manual utilizando hojas tabulares para un fácil registro.

Los resultados obtenidos reflejaron deficiencias en las fases del proceso administrativo por lo que fue necesaria la elaboración de diferentes herramientas administrativas.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones están:

- La actual estructura organizativa no se adapta a las necesidades de la institución, debido a que no están definidos claramente los niveles de responsabilidad y autoridad por lo que se propone un cambio en la estructura organizativa reflejando las unidades de apoyo y asesoría externa.
- Se verificó la inexistencia de los diferentes manuales administrativos, recomendando la elaboración de éstos, con el objeto de coordinar y facilitar el desempeño de las actividades en la institución
- Se detectó que no realizan evaluaciones del desempeño al personal por lo que se recomienda el uso de fichas de evaluación del desempeño para determinar qué tan eficiente se ha realizado la labor de docencia y administrativa.

## INTRODUCCIÓN

Se presenta el Diseño de un Modelo Administrativo aplicado al Centro Escolar “Amalia Viuda de Menéndez” del Municipio de Mejicanos, el cual tiene como objetivo contribuir a una eficiente administración a través de la elaboración e implementación de herramientas administrativas, que guíen y faciliten la gestión administrativa que realiza dicha institución.

La implementación de la presente propuesta es de beneficio a las autoridades que administran la institución, al personal docente, administrativo, servicios generales, alumnado y padres de familia.

La siguiente propuesta se desarrolla en tres capítulos para una mejor comprensión del lector.

En el primer capítulo se presentan las generalidades del Centro Escolar y un Marco Teórico Conceptual en el cual se fundamenta la propuesta.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico la ejecución y el control administrativo realizado al Centro Escolar, en el cual se detallan la metodología de la institución y el análisis de la situación administrativa actual que comprende las fases del proceso administrativo donde se analiza el funcionamiento de cada una de ellas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido de los resultados de la investigación.

El tercer capítulo contiene la propuesta de un Modelo Administrativo, que comprende el diseño de herramientas administrativas en la planificación, organización, dirección y control. Así como también la propuesta de un plan de implementación de dicho modelo.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos para una mejor comprensión del documento.

# CAPÍTULO I

**“GENERALIDADES SOBRE EL MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN Y LOS MODELOS DE  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA”.**

## CAPITULO I

### GENERALIDADES SOBRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

##### ***1. Antecedentes del Ministerio de Educación.***

El Ministerio de Educación (MINED), es la institución principal del sector educativo nacional y es el responsable de la administración de todos los niveles de enseñanza del sector público y de establecer normas y supervisar los servicios de educación que presta el sector privado. Corresponde al MINED normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la Educación nacional. Todo esto lo hace a través de El Plan Nacional de Educación, el cual plantea un mayor protagonismo de los centros educativos y exige, enfocar a la escuela a su misión de educar, fortalecer el liderazgo de los actores escolares, relacionar a las comunidades educativas en cada escuela y Lograr la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa mediante el ejercicio de una autoridad equilibrada de directores y directoras.

Durante la presente administración se ha puesto énfasis en las necesidades más sentidas de la población impulsando fuertemente los programas insignia y sus tres ejes transversales: Arte y Cultura, Recreación y Deporte e Investigación, Ciencia y Tecnología.

Los programas insignias son:

1. Programa de Dotación de paquetes Escolares: busca contribuir al acceso y a la permanencia del estudiantado en el sistema educativo,

2. Programa de Alimentación Escolar; pretende contribuir con la mejora del estado nutricional del estudiantado para propiciar mejores condiciones de aprendizaje;
3. Programa de Alfabetización; busca garantizar el derecho a la Educación permanente en la población joven y adulta, y reducir el índice de analfabetismo, asegurando la continuidad educativa desde un enfoque flexible, inclusivo, de equidad y calidad.
4. Programa de Dignificación del Magisterio Nacional; busca elevar la satisfacción del magisterio, el desempeño efectivo del profesorado y el prestigio de la profesión docente mediante mejores condiciones salariales y de trabajo en reconocimiento a la función social de la profesión.
5. Programa de Desarrollo Profesional Docente: persigue contribuir al mejoramiento de la Educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente.
6. Programa de Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos; busca dotar a los centros escolares con instalaciones seguras y funcionales que cumplan con los requisitos pedagógicos de infraestructura, mobiliario y equipo, para generar ambientes dignificantes y motivadores.
7. Programa de Recreación y Deporte, Arte y Cultura: busca contribuir con la formación integral de los y las estudiantes mediante el fomento de las prácticas deportivas y de esparcimiento así como del acceso, valoración, práctica y disfrute de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales.

## **2. Misión**

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

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

### **3. Visión**

Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:

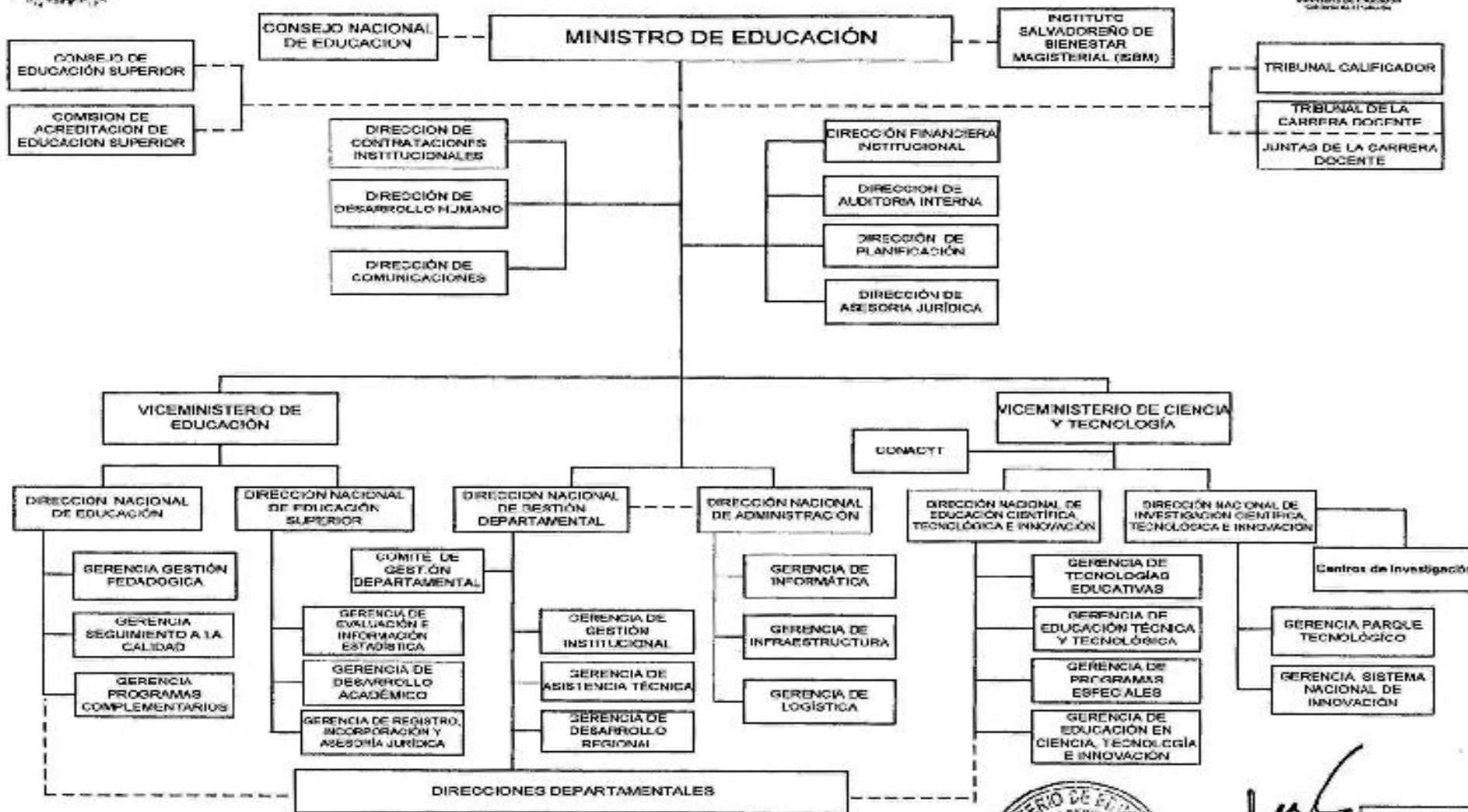
- Un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la Educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados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



4. Estructura organizativa



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
ORGANIGRAMA 2009 - 2014**



— Autoridad de Línea  
 - - - - Relación de Coordinación y/o colaboración



*Handwritten signature*

Enero 2010

## **B. BASES LEGALES DE LA EDUCACION SALVADOREÑA**

### ***1. Constitución de la República de El Salvador***

La educación en El Salvador, está bajo la responsabilidad del Estado, quien la impartirá a través del Ministerio de Educación, que es el organismo rector de las políticas, normas, reglas, principios, objetivos y fines que se aplican en el quehacer educativo.

La ley primaria que legaliza la existencia y difusión de la Educación Salvadoreña jurídicamente es la constitución de la República de El Salvador, la cual en su D.O, N° 234, Tomo N°281, del 16 de Diciembre de 1983, en sus artículos menciona los siguiente:

Art. 53.- El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado, su conservación, fomento y difusión.

Art. 54.- El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarias.

Art. 56.- Todos los habitantes de la República, tienen el derecho y el deber de recibir Educación parvulario y básica que las capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la creación de centros de educación especial.

### ***2. Ley General de Educación***

Según la Ley General de Educación, en su Decreto número 917, señala los fundamentos, principios, características y objetivos generales de la educación, que se aplicarán en todos los niveles para regular su funcionamiento.

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

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

### **3. *Reglamento de la Ley de la carrera Docente***

Según el Decreto Ejecutivo, N°: 74 Fecha: 07/08/96, D. Oficial: 145 Tomo: 332 Publicación DO: 08/08/1996. Reformas: (3) D.E. N° 62, del 18 de agosto del 2003, publicado en el D.O. N° 153, Tomo 360, del 21 de agosto del 2003. Menciona en su artículo.

Art. 48.- El Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director, a representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos.

#### **TOMA DE DECISIONES**

Art. 70.- El Consejo Directivo Escolar es un organismo colegiado por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Nadie tiene autoridad especial o individual por formar parte de él, salvo en aquellos casos que tengan delegación especial por escrito.

#### **FONDOS ECONOMICOS**

Art. 71.- Los fondos económicos del Consejo se deberán destinar prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la Educación. Los fondos deberán ser depositados en cuenta bancaria mancomunada por el Presidente del Consejo, el Tesorero y uno de los representantes de los educadores en el Consejo.

Para la asignación de la cuota social en la institución educativa, el Consejo será garante de que se aplique lo estipulado en la Ley General de Educación.

### **C. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.**

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador, es la responsable de otorgar y establecer las normas generales para la inversión de recursos financieros, que oriente de manera general las áreas de inversión de estos fondos por Fuente y Componente en los centros escolares de las diferentes zonas de San Salvador. En este caso en los centros educativos del municipio de Mejicanos, específicamente al Centro Escolar Amalia Viuda de Menéndez. Los fondos transferidos se realizan a través del marco del Plan Nacional de Educación, asignándolos esencialmente del Presupuesto Escolar de la Dirección Departamental.

El objetivo que persigue es definir y normar los componentes del presupuesto escolar y las áreas de inversión de los fondos que el Ministerio de Educación transfiere a las modalidades de administración escolar local: Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE). Tales entes intervienen planificando las actividades anuales, elaborando el presupuesto escolar y administrando los recursos destinados a cada centro educativo. El papel primordial de estas comunidades es convertirse en los responsables de que los recursos se administren con eficiencia y lleguen oportunamente a los niños y niñas de El Salvador. Estos fondos son destinados para pago de salarios de los maestros y del personal administrativo de cada centro educativo, y los gastos de funcionamiento de los mismos. Todo es transferido a cuentas bancarias de cada modalidad de administración escolar: CDE, ACE y CECE, quienes administran estos fondos, de acuerdo a procedimientos establecidos. El criterio de asignación para cada componente de las diferentes modalidades es que, los fondos se transferirán a los centros educativos públicos y

subsidiados, en los niveles de: PARVULARIA, BASICA Y MEDIA según tablas de asignación (Ver anexo 1) y en base al número de alumnos reportados en el censo matricular.

Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

### **1. Misión**

“Brindar un servicio eficiente y eficaz que impacte en la dignificación y crecimiento profesional docente, mejorando la interpretación y ejecución del saber, saber hacer, ser y saber convivir, que garantice el desarrollo integral de estudiantes familia y comunidad”.

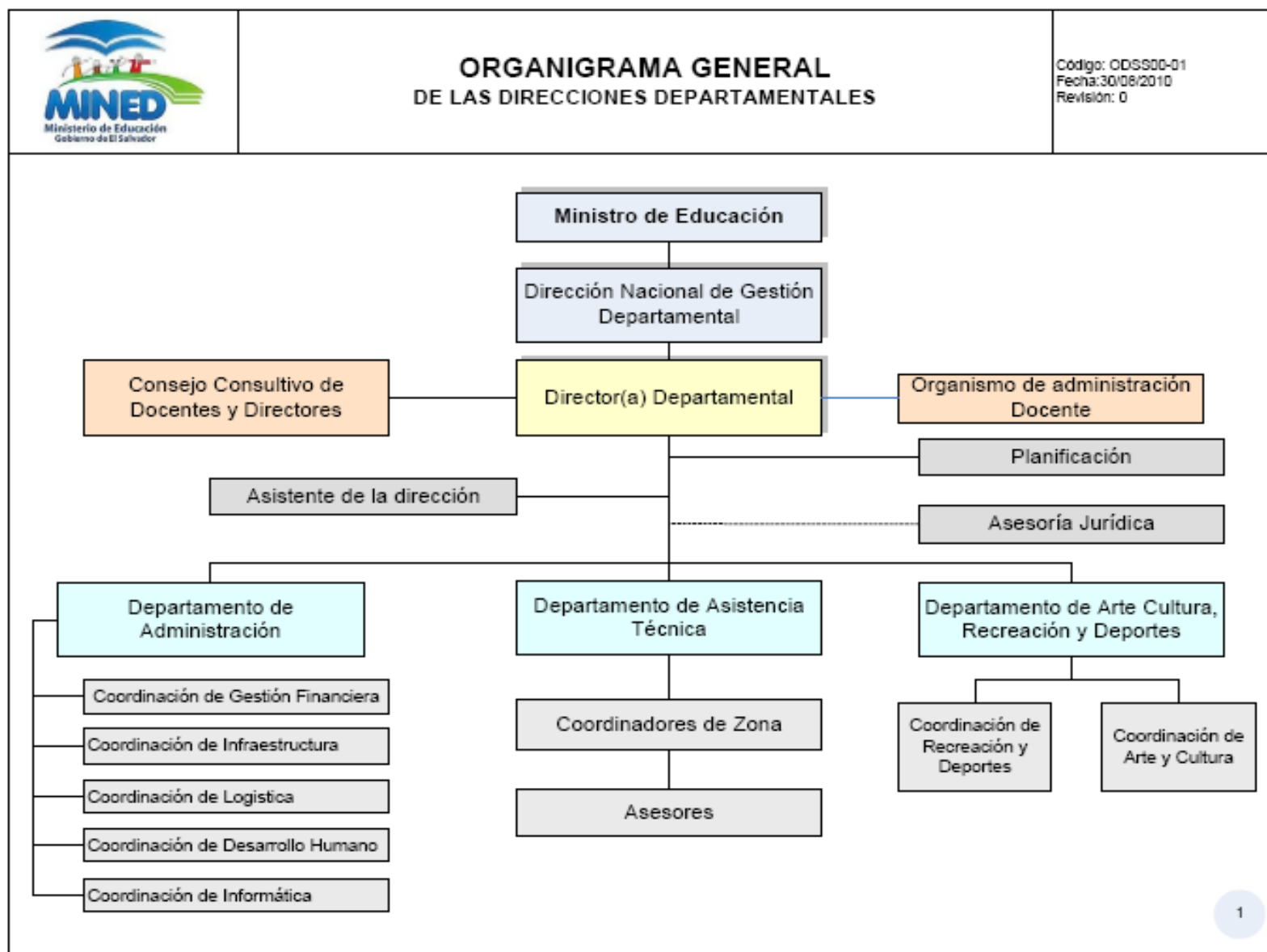
### **2. Visión**

“Ser la institución comprometida con el desarrollo educativo y social; Transparente en la administración de los recursos, líder en los procesos de formación docente que permita el desarrollo integral de niños, niñas, jóvenes y adultos del Departamento de San Salvador”.

### **3. Valores**

1. Solidaridad
2. Equidad y transparencia
3. Responsabilidad y eficiencia
4. Voluntariado
5. Inclusión
6. Cooperación
7. Innovación
8. Optimización de recursos

#### 4. Estructura organizativa



### **5. Funciones de La Dirección Departamental de Educación**

- a. Dirigir el proceso de planificación estratégica y operativa de la Dirección Departamental de Educación y aprobar dichos planes.
- b. Participar en el proceso de alineación de la planificación de la instancia departamental y central.
- c. Coordinar y controlar la ejecución de los planes estratégico y operativo de la Dirección Departamental de Educación.
- d. Realizar las actividades de Ordenador de Pagos correspondientes a los fondos de la Dirección Departamental de Educación.
- e. Organizar el uso de los recursos y el trabajo de las personas en función del cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de la dirección.
- f. Coordinar el análisis de las creaciones y cierres de centros educativos, de traslado de plazas, necesidades de plazas, necesidades de recursos y otros, en los centros educativos de su departamento y autorizar la solicitud a la Directora Nacional de Gestión Departamental.

### **6. Transferencia de recursos**

El Ministerio de Educación inicio el Plan Nacional de Educación en el año de 1997, el cual permite asignar recursos a las escuelas públicas de todo el país, este dinero proviene del fondo general y de otras fuentes de financiamiento. Al inició esta transferencia se hace a nivel central, es decir, que el Ministerio de Educación central era el encargado de distribuir los recursos a nivel nacional. Luego en el año 2000 se delega a las 14 Direcciones Departamentales que corresponden a cada uno de los departamentos de El Salvador, estas son las encargadas para asignar los recursos a cada centro escolar que está dentro de su respectiva región.

Los fondos transferidos a los centros escolares provienen del Ministerio de Educación, específicamente del Presupuesto Escolar, el cual es la transferencia financiera que realiza

anualmente por el Ministerio de Educación a las modalidades de administración escolar local, con las que celebre convenio; que tiene por objetivo, apoyar las metas educativas, culturales, recreativas o extracurriculares, contenidas en el Plan Escolar Anual y cualquier otra actividad o proyecto que se vincule directamente con su quehacer diario. Para poder asignar estos recursos, los centros escolares deben formular y presentar a la Dirección Departamental de Educación un Plan Educativo Institucional (PEI) el cual es proyectado para un periodo de 5 años y es elaborado por el comité técnico pedagógico el cual está conformado por maestros de cada centro escolar su finalidad es estimar los gastos en el periodo estimado. Además deben presentar un Plan Escolar Anual (PEA), el cual es la ejecución del PEI y es al que el MINED atiende para transferir los bonos anualmente. Este plan contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios de cada escuela. Este Plan es elaborado por la Modalidad de Administración Escolar (CDE, CECE y ACE) de cada Centro Educativo.(Ver Anexo 2)

La transferencia del Presupuesto Escolar se integra por componentes, que son cada una de las áreas de transferencia que integran el presupuesto escolar, y que están destinadas a la satisfacción de una necesidad prioritaria para la operación o funcionamiento del Centro Educativo o a la implementación, desarrollo y/o ejecución de actividades o proyectos educativos que requieren transferencias financieras.

### ***7. Normas Generales de Asignación de Recursos Financieros***

Las modalidades de administración escolar beneficiadas con el Presupuesto Escolar, en la ejecución de dichos fondos, deben considerar las normas siguientes:

- a. Los fondos transferidos se deben destinar, prioritariamente, para el mejoramiento de la calidad de la educación, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las modalidades de administración escolar local y la promoción de actividades para el desarrollo integral de los estudiantes.



- b. Las inversiones realizadas por la modalidad, deben estar vinculadas directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el Plan Escolar Anual y al Presupuesto del Centro Educativo, deben ser acordes con el presente instructivo y además considerando los principios de racionalidad, austeridad y transparencia en el uso de los recursos financieros.
- c. En el caso de que, con el componente Operación y funcionamiento, el gasto anual presupuestado en el rubro mantenimiento de infraestructura sea igual o mayor a \$300, se requerirá la autorización de la Dirección Nacional de Infraestructura, para lo cual las modalidades deberán enviar el proyecto a la Dirección Departamental para el respectivo trámite de autorización.
- d. Los fondos del Presupuesto Escolar del componente Operación y Funcionamiento no se podrán invertir en la compra de inmueble (terrenos, casas, etc.).
- e. Queda terminantemente prohibido adquirir con el Componente Operación y Funcionamiento alimentos para el refrigerio escolar como: bebidas carbonatadas (gaseosas), jugos de frutas procesadas en cajas (latas, botellas, bolsas plásticas), refrescos artificiales, alimentos no nutritivos (boquitas, etc.) y golosinas (dulces, chocolates, chicles, paletas y otro tipo de golosinas).
- f. Para desarrollar un proyecto adicional o complementario, la modalidad, lo presentaría a la Unidad Técnica especializada del Ministerio de Educación, para revisión y verificación, y su aprobación estará sujeta a la disponibilidad financiera del MINED.
- g. En el caso de transferencias que sean financiadas con préstamos externos, la Unidad Técnica dentro del MINED, podrá elaborar una normativa que operativice el gasto y establecerá el gasto y establezca los lineamientos específicos para el mismo, en todo lo no previsto por este instructivo.
- h. Las modalidades deberán utilizar los fondos estrictamente para los fines que correspondan; caso contrario, deberán reintegrar al momento de liquidar la transferencia ante la Dirección Departamental de Educación correspondiente, pudiendo el Ministerio de Educación, en todo caso, para el año siguiente.

### **8. Requisitos para la Transferencia de Fondos a los Centros Escolar.**

Para que los centros escolares puedan recibir fondos que cubran su presupuesto escolar los organismos deben cumplir con una serie de requisitos establecidos por el Ministerio de Educación, los cuales son siguientes:

1. Tener legalizado el Organismo: Consejo Directivo Escolar (CDE), Asociaciones Comunales para la educación (ACE), Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE) y sus miembros a la fecha emisión del convenio y recibo de transferencia.
2. Suscribir un convenio general entre el MINED, el presidente y el tesorero del Organismo.
3. Firmar nota de autorización de congelamiento de fondos, (presidente, tesorero).
4. Presidente y tesorero deberán suscribir en recibo por cada tipo de componente y desembolsos.
5. Contar con registros actualizados (libro de ingresos y gastos y libro banco, legalizados).
6. No tener hallazgos de naturaleza financiera en informe final definitivo notificados por auditorías y que a la fecha no hayan sido superados.
7. No estar los miembros actuales del Organismo relacionados con los hallazgos financieros notificados por auditorías no superadas.
8. No tener liquidaciones pendientes de fondos transferidos en el periodo comprendido del 2000 al 2009. A excepción de los centros educativos cuyos miembros actuales del organismo no estén relacionados.
9. Para recibir el primer desembolso de fondos del componente de Operación y Funcionamiento del Presupuesto Escolar 2011 deben haber liquidado los fondos de ese mismo componente transferido en el año 2010.
10. Para recibir el segundo desembolso de fondos del componente Operación Y Funcionamiento año 2011, el Organismo debe haber liquidado todos los componentes recibidos en el año 2010, a excepción de los que cuenten con una prórroga de ejecución y liquidación de los fondos para el año 2011.

11. Para recibir fondos para un Proyecto Adicional u otros componentes, el Organismo debe haber liquidado el mismo componente transferido en el año 2010, a excepción que cuenten con una prórroga de ejecución y liquidación de los fondos para el año 2011.
12. Para recibir fondos del componente de Gratuidad Media, los organismos beneficiarios se registrarán por los criterios de asignación establecidos en la Normativa MINED N° 002/2008 “Gratuidad de Cuotas del Bachillerato Publico” y N° 003/2008 “Gratuidad de la Matricula, mensualidades, gastos de graduación y otros cobros adicionales del Bachillerato Publico en las instituciones educativas del nivel de Educación Media administrados por los Consejos Educativos Católicos Escolares”, y deben haber liquidado los fondos transferidos del mismo componente en el año 2010, incluida la transferencia adicional en concepto de Horas Clases, para recibir el primer desembolso; a excepción de que cuenten con una prórroga de ejecución y liquidación de fondos para el año 2011.
13. Para recibir fondos del proyecto adicional: Fortalecimiento Educativo del CIE, los organismos beneficiarios deben haber liquidado el proyecto del año 2010; a excepción que cuenten con una prórroga de ejecución y liquidación de los fondos para el año 2011.
14. No estar en proceso de cierre el organismo.

### **9. Componentes por Fuente de Financiamiento**

- a) **FONDO GENERAL:** operación y funcionamiento del centro educativo.

**OBJETIVO:** satisfacer las necesidades prioritarias de operación y funcionamiento de los centros educativos, tales como: material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, alimentación escolar, gastos de operación, capacitación local, contratación de servicios, desarrollo de proyectos educativos, recreativos, socio-culturales y otros.

#### **CRITERIO DE ASIGNACIÓN**

Se clasifica en dos rubros la asignación:

Rubro: salario del personal docente, administrativo y de servicio.

Rubro: funcionamiento del centro educativo.

1. El monto de este componente se entregara en dos desembolsos, en enero y en abril de cada año.
2. La asignación de este componente se realizara en base al dato del Censo de Matricula rápida del año 2010 para los niveles de parvularia, básica y media.
3. En el caso de centros educativos de Parvularia y Básica creados posteriormente al Censo de Matricula rápida del año lectivo, el cálculo de la asignación podrá ser en base a la matricula final reportada en el año según la fecha de creación.
4. El cálculo del monto anual será en base a la cuota por alumno de la tabla 1, 2 ,3 y 4 según el tipo de Centro Educativo antes mencionado. (Ver anexo 1)

#### **10. Áreas de Inversión**

- Material educativo
- Adquisición de equipo
- Adquisición de mobiliario
- Operación logística del centro educativo
- Alimentación escolar
- Capacitación local
- Contratación de servicios profesionales y permanentes
- Otras áreas de inversión

### **D. GENERALIDADES DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS**

#### **1. Ubicación del municipio**

Se encuentra ubicado en la zona este del departamento. Está limitado al norte por Ayutuxtepeque y Apopa, al este por Ciudad Delgado y Cuscatancingo, al sur y oeste por San Salvador. Se divide en 4 cantones y 36 caseríos. Su río principal es El San Antonio, y su volcán El Picacho. La

población es de 181,879 habitantes. Los habitantes se dedican a lencería, hilados, cremalleras, productos químicos, camas de hierro, muebles, ladrillos y tubos de cemento, teja y artículos alimenticios, además se dedican a la agricultura y ganadería.

En toda la zona hay alcaldía, 1 hospital, 2 unidades de salud, 38 escuelas, 3 clínicas del ISSS, 2 instituto, 7 iglesias católicas, 15 evangélicas, cruz verde, 15 grupos de auto ayuda, 8 canchas deportivas, 1 casa de la cultura, 30 parques, 2 Club de Leones, entre los servicios básicos se tiene, agua, energía eléctrica, teléfono, internet, correo, policía, juzgado de paz.



## **2. Centros escolares**

El municipio comprende 21 escuelas públicas, las cuales dependen de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador. Los 21 centros escolares suman un total de 16,665 alumnos, en los diferentes niveles de Educación que imparten.

<b>Centro Escolar</b>	<b>Total De Alumnos</b>
Escuela de Educación Parvularia " Comunidad Jardín, Colonia Jardín "	90
Centro Escolar "Republica De Francia"	990
Escuela de Educación Especial De Mejicanos	94
Centro Escolar " Cesar Guzmán "	439
Escuela de Educación Parvularia "Las Colinas"	70
Instituto Nacional " Maestro Alberto Masferrer "	999
Centro Escolar " República Oriental del Uruguay"	2258
Escuela de Educación Parvularia "Profesora Rafaela Adelina Figueroa de Pacheco"	248
Centro Escolar "Colonia San Ramón"	1759
Complejo Educativo " Profesora María Amanda Artiga de Villalta "	1515
Centro Escolar "Barrio Las Delicias"	827
Centro Escolar " Antonio Najarro "	678
Centro Escolar "Amalia Vda. de Menéndez"	1229
Centro Escolar " 22 de Junio "	765
Centro Escolar "Japón"	1270
Centro Escolar Colonia San Simón	914
Centro Escolar " Republica Dominicana "	546
Centro Escolar Católico Marista	300
Centro Escolar Católico Jesús Obrero	707
Centro Escolar Católico "San Agustín"	711
Centro Escolar Católico Tepeyac	256
<b>Totales</b>	<b>16,665</b>

Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

### **3. Modalidades de Administración Escolar**

El Ministerio de Educación consciente de que las instituciones educativas son el medio principal para el logro de los objetivos de la Educación Nacional, en donde su efectividad, eficiencia y transparencia son aspectos que permiten sumar esfuerzos y asignar recursos para expandir las oportunidades educativas de los salvadoreños, transfiere fondos provenientes del fondo general y de otras fuentes de financiamiento, para que sean administrados por las distintas modalidades de Administración Escolar Local.

#### **a. Asociación Comunal para la Educación (ACE)**

Es una modalidad de provisión de servicios educativos en los niveles de parvularia, básica y media de las zonas rurales, especialmente los más pobres y distantes del país, con la participación de la comunidad en la gestión de dichos servicios.

#### **b. Consejo Educativo Católico Escolar (CECE)**

Es un organismo de Administración Escolar que se organiza en los Centros que son subsidiados por el Ministerio de Educación.

#### **c. Consejo Directivo Escolar (CDE)**

La investigación se delimitará a los centros escolares que pertenezcan a la modalidad de Consejo Directivo Escolar (CDE), ya que la mayoría de centros escolares pertenecen a esta modalidad, por lo que se considera que el estudio será más representativo.

#### **4. ¿Qué es un CDE?**

“Conforme a la Ley de la carrera docente y sus reglamentos, el consejo directivo escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra el director o directora, a representantes de los educadores, de los padres o madres de familia y los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos”.<sup>1</sup>

“El Consejo Directivo Escolar existe como un organismo colegiado, por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Ninguno tiene autoridad especial o individual por formar parte de él, salvo en aquellos casos que tenga delegación especial por escrito”.<sup>2</sup>

#### **5. Funciones del Consejo Directivo Escolar**

El Consejo Directivo Escolar tendrá como funciones las siguientes:

1. Planificar las actividades y Recursos del centro educativo
2. Administrar los Recursos Humanos
3. Administrar los Recursos Físicos y Materiales
4. Administrar los Recursos Financieros

#### **6. ¿Quiénes forman el Consejo Directivo Escolar?**

De acuerdo con la ley de la carrera docente, en su artículo 49, establece que cada institución educativa debe constituir un consejo directivo escolar integrado por los siguientes miembros:

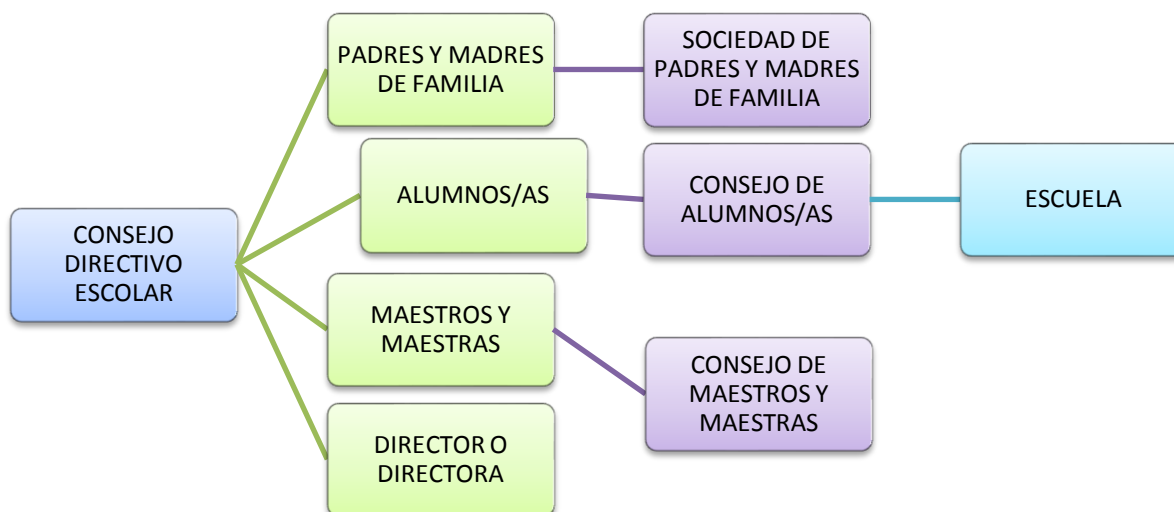
---

<sup>1</sup>Art. 48 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente

<sup>2</sup> Art. 70 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente



- El director del centro educativo, quien será el presidente y representante legal del CDE. En ausencia del director, el subdirector será el suplente.
- Tres representantes de los Padres-Madres de familia uno de ellos será el tesorero del CDE y los demás concejales cada uno con sus respectivos suplentes.
- Dos representantes del consejo de maestros uno de ellos será el secretario y el otro el concejal docente con firma autorizada cada uno con su respectivo suplente.
- Dos representantes del sector de alumnos, de doce años cumplidos o más, cada uno tendrá su suplente.



Fuente: Dirección Departamental de Educación, San Salvador

El CDE es conformado por 8 propietarios y por 8 suplentes respectivos, el periodo de duración de este consejo es de dos años y es creado específicamente en el mes de noviembre del año en que vence su vigencia. Los integrantes o miembros del consejo no pueden ser reelegidos, el único que tiene este derecho es el presidente, el cual es el director de cada centro educativo.

## **E. GENERALIDADES DEL “CENTRO ESCOLAR AMALIA VIUDA DE MENENDEZ”**

### ***1. Antecedentes***

El centro escolar fue fundado por la señora Amalia Viuda de Menéndez, se le asignó el nombre en honor a ella. Al inicio se fundó oficialmente con el nombre Escuela Unificada Amalia Viuda de Menéndez 1 y 2, lo que significaba que el 1 era matutino y 2 era vespertino, en donde solo asistían niñas. En 1999 se conformó como Centro Escolar Amalia Viuda de Menéndez y además se hizo mixta, es decir, que en la actualidad asisten varones y hembras.

Conforme a la entrevista sostenida con el Lic. Manuel Enrique Mancía director del centro educativo. La escuela Amalia es de carácter público, por lo tanto es financiado y regido por el Ministerio de Educación. El nivel de educación que imparte, es el de, educación básica de primer grado hasta noveno grado en tres turnos, matutino, vespertino y nocturno. Estos tres turnos están divididos de la siguiente manera; el matutino tiene de primero a noveno grado, hay dos secciones por grado las que se clasifican en A y B, haciendo un total de 18 secciones. El vespertino también tiene dos secciones por grado, de primer a noveno grado, con un total de 18 secciones, clasificadas como C y D. el nocturno solamente tiene 7 secciones, las cuales se distribuyen en II nivel que incluye tercero y cuarto grado, III nivel que contiene quinto y sexto grado, y además séptimo, octavo y noveno grado que se clasifican como C. Cuenta con 52 personas laborando dentro de sus

instalaciones, entre ellos hay 47 docentes impartiendo clases en los diferentes secciones y turnos, además tiene personal administrativo el cual es conformado por 5 personas entre las cuales están ordenanzas y encargados de cocina.

El centro educativo se encuentra ubicado en la 14 calle poniente, #14, municipio de Mejicanos del departamento de san salvador.

Para la investigación se tomara como caso ilustrativo el centro escolar "Amalia Vda. de Menéndez". La población utilizada en la investigación es finita, porque se enfoca específicamente en los estudiantes de Tercer Ciclo Turno Diurno, de los siete centros escolares con mayor número de alumnos en el nivel de Educación antes mencionado, y además, tomando como criterio que pertenezcan a la modalidad de administración escolar Consejo Directivo Escolar (CDE). Estos pertenecen al municipio de Mejicanos del departamento San Salvador. En total son 2,384 alumnos, de estos se obtendrá la muestra para realizar la investigación.

N°	Centros Escolares	N° Estudiantes De Tercer Ciclo Diurno
1	Centro Escolar "Amalia Vda. de Menéndez"	419
2	Centro Escolar " República Oriental del Uruguay"	720
3	Centro Escolar "Colonia San Ramón"	430
4	Centro Escolar "Republica de Francia"	278
5	Centro Escolar " 22 de Junio "	216
6	Centro Escolar " Cesar Guzmán "	92
7	Centro Escolar " Colonia San Simón "	229
<b>Total</b>		<b>2,384</b>

## **2. Misión**

Formar estudiantes con excelencia académica, disciplina y valores, capaces de continuar sus estudios y comprometidos con la sociedad en forma productiva y responsable con su entorno.

## **3. Visión**

Ser una institución reconocida por su excelencia académica, disciplina, calidad humana, cooperación y armonía entre los distintos sectores de la comunidad educativa.

## **4. Valores**

- a. Disciplina
- b. Responsabilidad
- c. Puntualidad
- d. Cooperación
- e. Respeto
- f. Calidad humana
- g. Calidad en Educación

## F. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN

### 1. *Concepto*

- “Según Harold Koontz, define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente para que se alcancen los objetivos seleccionados”.<sup>3</sup>
- “Administración: es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.<sup>4</sup>
- “Administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”.<sup>5</sup>

De acuerdo a los autores antes citados el concepto que se adecua de manera integral a la investigación es:

Administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar de manera conjunta las metas establecidas.

---

<sup>3</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Wehrich. 12ª Edición McGraw Hill. Pág. 6

<sup>4</sup> Administración de empresas teoría y práctica Agustín Reyes Ponce, Primera edición Pág. 26

<sup>5</sup> Stone, James A.F. R Edward Freeman y otros Administración 6ª Edic. Prentice Hill, México 1996 Pág. 7.

## **2. Importancia**

La administración es el alma de la organización, su fuerza esencial. Si las empresas no poseen una administración efectiva no se puede garantizar un éxito duradero, los objetivos económicos, sociales y políticos recaen en la capacidad del gerente

La difícil tarea de mejorar la vida económica, normas sociales o de hacer un gobierno eficiente, es el reto a la moderna habilidad administrativa. La efectividad de los esfuerzos humanos, obtención de un mejor equipo de oficina, servicios, productos y relaciones humanas no fueran posibles sin la administración. Esta se mantiene siempre frente a condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación, el mejoramiento y el progreso son su constante.

“No hay sustituto para la administración. Determinar objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados, y utilizando con eficiencia los recursos, aplicando la planeación, organización, ejecución y control, requieren de un alto grado de criterio y la aplicación de un gran valor”.<sup>6</sup>

## **3. Proceso Administrativo**

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades como: Planeación Organización, Dirección y Control. Estas actividades básicas son las funciones tradicionales de la administración.

---

<sup>6</sup> Terry, George R. Principios de Administración. México: Editorial Continental, S, A de C, V 6ª Edición p.20.

## ▪ Planeación

Esta fase implica seleccionar la misión y los objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiriendo para ello, la toma de decisiones y la elaboración de estrategias para el desarrollo y crecimiento de la organización en el contexto futuro.

A través de la planeación, se hace necesario prever, concebir y formular todo lo concerniente a la operación e incluye una sucesión de pasos que han de seguirse en forma ordenada y continua.

Etapas de la planeación

“Para el desarrollo de planes en una empresa, es necesario contar con elementos que sirva a los gerentes para tomar decisiones que signifiquen el éxito futuro. Estos elementos son:

1. Misión o propósitos
2. Objetivos
3. Estrategias
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Reglas
7. Programas
8. Presupuestos”<sup>7</sup>

Características de una Planeación Eficaz

“Una planeación eficaz conlleva al desarrollo de la empresa y busca crear ventaja competitiva frente al mercado global que existe en la actualidad. Para lograr esa eficacia es necesario considerar las siguientes características durante su respectiva elaboración:

---

<sup>7</sup>Administración, Una Perspectiva Global. Harold Koontz. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición. Pág. 127

1. Debe ser realista, es decir, que se pueda llevar a la práctica.
2. Debe basarse en los recursos y limitaciones conocidos.
3. Al diseñarlo se debe suponer, el compromiso de los que participan al momento de aplicarlo.
4. Flexibilidad y que se adapte a las condiciones cambiantes del entorno.
5. Medir y evaluar los logros y resultados”<sup>8</sup>.

- **Organización**

Esta fase de la administración consiste en la identificación y clasificación de actividades, agrupándolas para el cumplimiento de los objetivos; para lo cual se asigna a cada grupo, un administrador con autoridad para que ejerza la debida supervisión.

Para que la función organizacional se ponga en práctica y proporcione significado a los individuos, esta debe constar de:

- Objetivos verificables.
- Claridad de los principales deberes o actividades.
- Área discrecional o de autoridad para que la persona ejerza una función determinada y sepa que hacer para cumplir con las metas.

---

<sup>8</sup>Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 87



Propósitos de la Organización.

La organización de los recursos tiene como propósitos los siguientes aspectos:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa, con eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura orgánica de la empresa.

### **Estructura Orgánica**

El propósito de la estructura es el de contribuir a crear un ambiente favorable para el desempeño humano, considerándose como un instrumento administrativo.

El reto de los gerentes es el de contar con una organización eficaz que esté acorde a las situaciones que prevalecen en las empresas, como el definir los tipos de labores y las personas indicadas para realizarlas.

Esta estructura de estar ajustada tanto con los objetivos y recursos como en el ambiente de las entidades. Teniendo como base, la eficiencia que se logra a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman parte de las empresas.

- **Dirección**

La función de Dirección consiste en la manera de conducir el talento y el esfuerzo de las personas, para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Su importancia radica en poner en práctica lineamientos establecidos en las fases de Planeación y Organización para lograr en los individuos, conductas deseadas que conlleve a la organización a una mayor productividad y crear un ambiente en el que prevalezca la comunicación.

Esta fase incluye cuatro aspectos claves, los cuales son:

- “Cómo dirigir a las personas (Liderazgo).
- Cómo lograr su compromiso (Motivación).
- Cómo armonizar los distintos intereses (Solución de conflictos).
- Cómo lograr el aprendizaje permanente (Desarrollo individual y de equipo)”.<sup>9</sup>

- **Control**

Esta función administrativa consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Lo cual implica medir el desempeño contra las metas establecidas en la fase de la Planificación e identificar las posibles desviaciones y ayudar a corregirlas.

El Control proporciona al gerente los medios adecuados para observar que los planes trazados se implementen de una forma correcta. Este proceso involucra tres pasos básicos, que son:

- Establecimiento de normas: son puntos seleccionados de un programa de Planeación, los cuales son tomados por los gerentes como medidas de desempeño para ver cómo marchan las cosas, evitando vigilar cada paso de la ejecución de planes.

---

<sup>9</sup>Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 103

- Medición del desempeño en base a las normas establecidas: estas normas deben fundamentarse en la fase de planeación, a fin de que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran.
- Corrección de las desviaciones: los administradores deben corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando las metas, pero también pueden corregirlas con personal adicional, mediante una mejor selección, capacitación y aplicación de medidas de reintegración de personal.

### Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

- “Controlar las actividades apropiadas. Debe dirigirse a actividades que deben y requieren ser controladas.
- Oportuno: el control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.
- Mantener una relación coste/beneficio favorable: el beneficio sobre el elemento controlado debe ser mayor que su costo de control”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Administración de Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. Pág. 624

#### **4. Clasificación de la Administración**

1.-Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado, y generalmente su finalidad es la de satisfacer necesidades sociales. Estas pueden subdividirse en:

- Centralizadas. Los organismos de esta empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república, las secretarías de estado caen dentro de esta clasificación
- Desconcentradas. Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
- Descentralizadas. Este tipo de empresa desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero que están integradas e personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.
- Estatales. Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica. Ejemplo Ferrocarriles Nacionales.
- Mixtas o Paraestatales. En este tipo de empresas participan estado y particulares para producir bienes y servicios.

2.- Privadas. Una empresa es privada cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa.

## G. ASPECTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EFICIENCIA

### 1. Conceptos

**Modelo** según James A. F. Stoner es una representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación.

**Modelo** es la construcción intelectual que representa idealmente la manera de administrar.

**Gestor** “individuos que guían o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el Área de Gestión”.<sup>11</sup>

**Gestor** “persona que se dedica a promover y activar en las oficinas públicas asuntos particulares o de sociedades”.<sup>12</sup>

**Gestión** es la obtención de productos mediante la transformación de recursos. Esos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.

**Gestión Administrativa** se define como: “El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar”.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. McGraw Hill/ International de España, S. A. Primera Edición. Primera Edición Pág. 11.

<sup>12</sup> Diccionario de la Lengua Española-Vigésima segunda edición. <http://buscon.rae.es/drae/>

<sup>13</sup>Gestión Calidad y Competitividad, México McGraw Hill. Primera Edición 1997. Pág. 11.

**Gestión Administrativa** “es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y controlar”.<sup>14</sup>

**Modelo de Gestión Administrativa** es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo.

## ***2. Objetivos de La Gestión Administrativa***

La gestión administrativa es un elemento esencial en todas las empresas, ya que de ella depende en gran medida que se dé el buen funcionamiento, el desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales. Es por ello que la adecuada dirección en la administración tiene como objetivos principales:

---

<sup>14</sup> [www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm) #4

1. Mantener una adecuada Dirección Administrativa en el Accionar de las Empresas.
2. Dar cumplimiento a las fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.
3. Estructurar de forma adecuada mecanismos para alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficiente.
4. Crear un ambiente en el cual, los recursos disponibles en las empresas se optimicen y se les dé un manejo adecuado.
5. Proporcionar una mejor comprensión de los papeles y responsabilidades administrativas necesarias para alcanzar los objetivos comunes.
6. Diseñar un ambiente en el que todas las personas trabajen de manera conjunta, evitando barreras que dificulten el logro de los objetivos comunes y organizacionales.
7. Crear ventajas competitivas al aplicar medidas administrativas que permitan la mejora en su accionar.
8. Facilitar el análisis administrativo al contar con una clara y útil organización de los conocimientos.

### **3. *Importancia de La Gestión Administrativa***

Es importante recalcar que la palabra Gestión es sinónimo de Administración. Por lo tanto, es una de las labores más importantes dentro de las organizaciones ya que interrelacionan las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar.

Para lograr los objetivos de la organización es necesario que exista un proceso de gestión bastante estructurado que defina los caminos a seguir, los recursos a utilizar, facilitación del proceso y una verificación oportuna de lo realizado en su conjunto.

En el caso del MINED, una buena administración ayudará a tener una buena dirección que oriente los recursos con que cuenta la administración logrando cumplir las metas con el máximo aprovechamiento.

#### **4. Ventajas y desventajas**

Dentro de las ventajas y desventajas, de un Modelo de Gestión Administrativa, se mencionan las siguientes:

Ventajas:

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.
- Ayuda en la toma de decisiones
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo
- Conduce al desarrollo de métodos más eficientes de operación.

Desventajas:

- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa conlleva a realizar cambios dentro de la organización actual. Por lo que se necesita de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

#### **5. Gestión de Recursos Financieros**

##### **Recursos**

La palabra Recursos se aplica en diferentes ámbitos, pero siempre con el significado de ser medio para el logro de fines. En la vida cotidiana decimos que una persona, posee recursos cuando cuenta con los medios económicos necesarios para satisfacer sus necesidades y tener una vida digna.

Pero nos enfocaremos en el punto de vista empresarial, lo que significa que en una Empresa se le denomina **Recursos** a las personas, maquinarias, tecnología y dinero que se emplean como medios para lograr los objetivos de la entidad.



### **Recursos Financieros**

Es el efectivo que una empresa u organización utiliza para realizar y financiar las diferentes actividades, para lograr sus objetivos.

### **Gestión de Recursos Financieros**

La gestión de recursos financieros es el proceso en el cual se buscan los fondos para suplir las necesidades primordiales y contar con las herramientas presupuestarias para conocer los requerimientos de equipo, recursos etc.

Los recursos financieros juegan un papel importante en la organización dado que de ellos depende en gran medida la fluidez y mantenimiento de demás recursos que intervienen para el funcionamiento de la misma.

La gestión de los recursos financieros comprende las necesidades de la organización, planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencias de una empresa puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades para realizar sus objetivos. **Controles financieros**, jamás se ha inventado un método de control, independiente y unificado, que abarque todas las actividades de una organización, son demasiados los tipos de actividad que existen para que un sistema de control cualquiera resulte eficaz. Sin embargo, los controles financieros se distinguen muy particularmente porque es fácil de calcular y llevar la cuenta del dinero

### **Eficiencia**

“Es la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las

Metas Presupuestarias. Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados para la consecución de las metas”.<sup>15</sup>

## **Eficiencia**

“Es la habilidad para que se hagan las cosas de manera correcta”.<sup>16</sup>

Como se cita anteriormente, Eficiencia es la optimización de todos los insumos o recursos con que cuenta la organización, tomando en cuenta esta teoría, se considera que la **Eficiencia de Recursos Financieros** consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

---

<sup>15</sup> <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/inde.htm#9>

<sup>16</sup> Administración Conceptos y Aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S, A de C, V México. Pág. 37.

# CAPÍTULO II

**“DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE OTORGAMIENTO, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN ASIGNA A LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS”.**

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE OTORGAMIENTO, EJECUCION Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN ASIGNA A LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.**

#### **A. INTRODUCCION**

En el presente capitulo se describe detalladamente la situación actual en cuanto a los procesos de asignación de fondos relacionados con los centros escolares y el MINED, además se presenta toda la metodología utilizada para la recopilación de datos, definición de muestra, universo etc. Se describen los instrumentos y técnicas utilizados en la investigación entre los cuales se mencionan:

- Investigación bibliografía
- Investigación de campo
- La entrevista
- Observación directa

Seguidamente de todos los procesos que deben de realizarse al momento de presentar su PEA, PEI las normativas respectivas a seguir los presupuestos respectivos y procedimientos de gestión de recursos así como también el vaciado de datos en las encuestas realizadas para finalizar con un análisis actual del tema finalizando con conclusiones y recomendaciones.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. GENERAL**

Evaluar la situación actual de los Procesos de Asignación y Ejecución de los Fondos, que el Ministerio de Educación otorga a los Centros Escolares en estudio del Municipio de Mejicanos, para detectar deficiencias en la administración y proponer así un modelo de gestión administrativo que ayude a mejorar la eficiencia en la ejecución de los Recursos Financieros.

### **2. ESPECIFICOS**

- a. Identificar las deficiencias en el manejo y ejecución de fondos otorgados por el Ministerio de Educación a los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos y así mejorar la eficiencia en las normativas establecidas.
- b. Estudiar los procedimientos de asignación de fondos para lograr una distribución basada en las necesidades reales de los centros escolares.
- c. Conocer las normas y controles bajo las cuales se realiza la transferencia de recursos financieros a los centros escolares.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se detallan cada una de las etapas desarrolladas en el proceso de investigación de campo, en la cual se ha recolectado la información necesaria para interpretar y analizar los datos.

### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño metodológico de la investigación se realizó bajo los lineamientos del método científico deductivo, el cual consistió en partir de datos generales dados como válidos hasta llegar a obtener proposiciones específicas y así lograr el estudio de problemas de manera objetiva y sistemática para brindar una respuesta al objeto de estudio.

### **2. TIPO DE ESTUDIO**

La investigación se desarrolló mediante el tipo de estudio descriptivo, por medio del cual se describió la situación actual del otorgamiento de recursos financieros por parte del Ministerio de Educación (MINED) y su administración en los centros escolares.

### **3. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Las unidades de análisis que se consideraron en la investigación estuvieron constituidas por el personal de la Unidad del Ministerio de Educación (MINED), encargada de la transferencia de los recursos financieros, los Integrantes de los Consejos Directivos Escolares (CDE), de cada uno de los centros escolares tomados para el estudio y el total de alumnos de Tercer Ciclo Diurno, de los siete centros escolares con mayor alumnos matriculados y que pertenezcan a la modalidad CDE. Logrando así analizar el proceso de asignación y administración de los Recursos Financieros.

## 4. UNIVERSO Y MUESTRA

### a. Universo

El universo de la investigación está distribuido de la siguiente manera: el primero es el Personal de la Unidad del Ministerio de Educación, encargada de la transferencia de los recursos financieros, a los cuales se entrevistara para obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación. El segundo universo son los Integrantes de los Consejos Directivos Escolares (CDE), de cada uno de los centros escolares tomados para el estudio, a los que también se les entrevistara, ya que son los encargados de autorizar el manejo de los recursos financieros dentro de las escuelas. El tercero y último, es el total de alumnos de Tercer Ciclo Diurno, de los siete centros escolares con mayor alumnos matriculados y que pertenezcan a la modalidad CDE. De este total de alumnos se calculara la muestra de la población para obtener la información necesaria.

### Población

La población utilizada en la investigación es finita, porque se enfoca específicamente en los estudiantes de Tercer Ciclo Turno Diurno, de los siete centros escolares con mayor número de alumnos en el nivel de Educación antes mencionado, y además, tomando como criterio que pertenezcan a la modalidad de administración escolar Concejo Directivo Escolar (CDE). Estos pertenecen al municipio de Mejicanos del departamento San Salvador. Los sujetos en total son N= 2,384 alumnos, de estos se obtendrá la muestra para realizar la investigación.

<b>Nº</b>	<b>Centros Escolares</b>	<b>Nº Estudiantes de Tercer Ciclo Diurno</b>
1	CENTRO ESCOLAR "AMALIA VDA. DE MENENDEZ"	419
2	CENTRO ESCOLAR " REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY"	720
3	CENTRO ESCOLAR "COLONIA SAN RAMON"	430
4	CENTRO ESCOLAR "REPUBLICA DE FRANCIA"	278
5	CENTRO ESCOLAR " 22 DE JUNIO "	216
6	CENTRO ESCOLAR " CESAR GUZMAN "	92
7	CENTRO ESCOLAR " COLONIA SAN SIMON "	229
<b>Total</b>		<b>2,384</b>

### b. Muestra

El muestreo a utilizar es el aleatorio, ya que se cuenta con la cantidad de alumnos matriculados en cada uno de los centros educativos tomados para el estudio, y todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando un nivel de confianza del 95%, que equivale a el valor de 1.96 en la tabla de distribución normal, además con un margen de error del 0.1%, y con una probabilidad de éxito del 50%, al igual, un 50% de probabilidad de fracaso.

Fórmula<sup>17</sup>:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1) e^2 + Z^2 PQ}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Nivel de Confianza 95% (Valor Z curva normal 1.96)

P= Probabilidad de éxito 0.50

Q= Probabilidad de fracaso 0.50

N= Población 2,384

E= Error muestral 0.1

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(2,384)}{(2,384 - 1)(0.1)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{2,336.6532}{25.2804}$$

$$n = 92$$

---

<sup>17</sup> Ratios Financieros y Matemáticas de La Mercadotecnia de César Aching Guzmán.



El total de la muestra para la investigación es de 92 alumnos

### Operacionalización de porcentajes de la muestra

Centro Escolar	Calculo	Porcentaje
CENTRO ESCOLAR "AMALIA VDA. DE MENENDEZ"	$\frac{419 \times 100}{2384}$	17%
CENTRO ESCOLAR " REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY"	$\frac{720 \times 100}{2384}$	30%
CENTRO ESCOLAR "COLONIA SAN RAMON"	$\frac{430 \times 100}{2384}$	18%
CENTRO ESCOLAR "REPUBLICA DE FRANCIA"	$\frac{278 \times 100}{2433}$	12%
CENTRO ESCOLAR " 22 DE JUNIO "	$\frac{216 \times 100}{2384}$	9%
CENTRO ESCOLAR " CESAR GUZMAN "	$\frac{92 \times 100}{2384}$	4%
CENTRO ESCOLAR "REPUBLICA DE FRANCIA"	$\frac{229 \times 100}{2384}$	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

### Muestreo por alumno

Centro Escolar	Calculo	Alumnos
CENTRO ESCOLAR "AMALIA VDA. DE MENENDEZ"	$\frac{92 \times 17}{100}$	16 alumnos
CENTRO ESCOLAR " REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY"	$\frac{92 \times 30}{100}$	28 alumnos
CENTRO ESCOLAR "COLONIA SAN RAMON"	$\frac{92 \times 18}{100}$	16 alumnos

CENTRO ESCOLAR "REPUBLICA DE FRANCIA"	$\frac{92 \times 12}{100}$	11 alumnos
CENTRO ESCOLAR " 22 DE JUNIO "	$\frac{92 \times 9}{100}$	8 alumnos
CENTRO ESCOLAR " CESAR GUZMAN "	$\frac{92 \times 4}{100}$	4 alumnos
CENTRO ESCOLAR "REPUBLICA DE FRANCIA"	$\frac{92 \times 10}{100}$	9 alumnos
<b>Total</b>		<b>92 alumnos</b>

La muestra estudiada fue "20% Personal del Ministerio de Educación encargado de la transferencia de los recursos financieros, 56 Integrantes de los Consejos Directivos Escolares (CDE) y 92 alumnos de Tercer Ciclo Diurno, de los siete centros escolares en estudio.

Por consiguiente, se realizó un estudio de todos ellos, para obtener un dato real acerca de los procesos y determinación de la Eficiencia en los Recursos Financieros otorgados por el Ministerio de Educación (MINED).

#### **D. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN**

En el proceso se empleó la técnica de la entrevista debidamente estructurada la cual se dirigió a los integrantes del Consejo Directivo Escolar (CDE) con preguntas abiertas y cerradas y a los alumnos del nivel de Educación básico de las instituciones más representativas del Municipio de Mejjicanos.

La investigación es de tipo descriptiva pues se describió, se analizó e interpreto sistemáticamente los procedimientos que realizan los miembros principales que conforman el Consejo Directivo Escolar (CDE), de los Centros Escolares del Municipio de Mejjicanos, la cual se realizó a través de 2 maneras:

## **1. Investigación Bibliográfica**

Esta se llevó a cabo con el propósito de recopilar aspectos teóricos y conceptuales de la investigación, se utilizaron fuentes como: trabajos de graduación, ley general de educación, ley de la carrera docente y otros documentos proporcionados por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, que sirvieron de apoyo para la realización del diagnóstico y la propuesta de un modelo de gestión administrativo.

## **2. Investigación de Campo**

Se realizó con el fin de diagnosticar la situación actual administrativa de los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos que sirvió de base para formular un Modelo de Gestión Administrativo que permitirá la eficiencia en el manejo de los recursos financieros otorgados por el Ministerio de Educación.

Entre las técnicas que se utilizaron están:

## **3. La Entrevista**

El propósito de utilizar esta técnica fue para establecer un clima de confianza y conversar de manera formal con los integrantes del Consejo Directivo Escolar (CDE), así como también se diseñó una guía de preguntas dirigida a los alumnos del nivel de Educación básico. Esto con el objeto de conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes y los procedimientos que realizan los Centros Escolares para la asignación y ejecución de los Recursos Financieros que le son otorgados por el Ministerio de Educación.

#### **4. Observación Directa**

Esta técnica permitió fortalecer los resultados establecidos a través de la encuesta y la entrevista facilitando la elaboración del diagnóstico administrativo. A continuación se mencionan varias de las situaciones observadas:

- a. Deficiencias en la formación del Comité Educativo Institucional.
- b. Procedimientos largos y tediosos para la asignación de fondos.
- c. Solo existe un control de las entradas y salidas del dinero asignado a través de un libro de egresos e ingresos que maneja el director de los centros escolares.
- d. La infraestructura y el mobiliario de los centros escolares no se encuentran en buen estado.
- e. La calidad educativa se ve interrumpida por la mala distribución de los recursos financieros.

### **E. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Para la realización del análisis de la situación actual en los centros escolares del municipio de mejicanos fue necesaria la aplicación del proceso de planificación, el cual se desarrolla bajo una serie de instrumentos que a continuación se detallan:

#### **1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

Los Centros Escolares orientan su trabajo por el Proyecto Educativo Institucional PEI, que tiene una vigencia de 5 años. Este es el instrumento que guía las grandes acciones del centro educativo, por medio de la organización y la participación activa de docentes, padres de familia o responsables de los alumnos. (Ver anexo 3)

Para la construcción del PEI se ejecutan las siguientes etapas:

- a. Definición y elaboración de la visión, misión del centro educativo y los objetivos generales.
- b. Elaboración del diagnóstico institucional, el cual se elabora a partir de reflexionar y analizar sobre los indicadores educativos, centrándose en los principales problemas que impiden que los estudiantes aprendan.
- c. Formulación de los proyectos del PEI:
  - i. Proyecto Curricular del Centro (PCC), contiene los acuerdos tomados por los docentes para adecuar el currículo a las necesidades de los estudiantes.
  - ii. Proyecto de Gestión (PG), contiene acuerdos para apoyar la realización del PCC, recursos, normas, procesos administrativos, organizativos y financieros.
  - iii. Proyectos complementarios (PC), apoyan la mejora de los aprendizajes y dan respuesta a los problemas concretos del centro educativo.
  - iv. Para concretizar el PEI, cada centro educativo debe elaborar el Plan Escolar Anual (PEA), que es el Instrumento que permite operativizar cada año y trabajar para alcanzar los compromisos de la comunidad, dando respuesta a las necesidades del diagnóstico, para lograr los objetivos del PEI.

## **2. PLAN ESCOLAR ANUAL (PEA)**

Es un instrumento operativo que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo.

El Plan Escolar Anual, es el instrumento de planificación operativa a corto plazo (un año). Este Plan es la concreción del Proyecto Educativo Institucional, que es el instrumento estratégico de desarrollo educativo de mediano y largo plazo dentro del Centro Escolar.

Este se nutre y retoma las actividades contempladas en las políticas y programas del Ministerio de Educación, y además define sus prioridades en función a sus problemas, necesidades e intereses detectadas por la Comunidad Educativa.

Todo Plan Escolar Anual debe ser acompañado del PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS y de los PROYECTOS COMPLEMENTARIOS a realizarse en el año escolar.

Es necesario aclarar que las modalidades deben priorizar las necesidades por áreas de gestión: Pedagógico, Administrativo, Organizativo y Comunitario; desde la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, para luego retomar los objetivos estratégicos en el Plan Escolar Anual. Estos Programas de Acción deben concretarse en un conjunto de Proyectos que deben contener las actividades, recursos y responsables de ellos en el corto plazo.

Estos Proyectos servirán de base para elaborar el Plan de Compras, es decir, con fondos provenientes del Ministerio de Educación, Otros Ingresos (Fondos Propios) y de otras fuentes, tomando como referencia el presupuesto.

#### **a. Elaboración del Plan Escolar Anual**

Durante el mes de octubre se evalúa y se elabora el nuevo PEA para ser aprobado en el mes de noviembre por el organismo de administración escolar CDE y luego ser presentado a la comunidad educativa al inicio del año escolar, para su posterior ejecución. Todos los centros educativos al iniciar el año escolar deben de tener su Plan Escolar Anual elaborado.

#### **b. Importancia del plan escolar anual**

Contribuye a conducir la labor propuesta de la comunidad educativa y orienta la organización que se necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.

#### **c. Elementos de un plan escolar anual**

El Plan Escolar Anual (PEA), debe considerar los componentes básicos siguientes:

<b>PASO</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	DIAGNÓSTICO	Este apartado se refiere al diagnóstico que respalda el Plan, el cual permite un uso efectivo y eficiente de los

		recursos existentes. Es decir, el diagnóstico es un análisis objetivo de la situación educativa y social que se intenta modificar y de los problemas a enfrentar, con el fin de establecer las prioridades que la institución educativa está en condiciones de desarrollar para resolverlos.
2	OBJETIVOS	Se deberá describir los que se desea obtener al final del período de duración del Plan, mediante la ejecución de las actividades y los recursos asignados
3	METAS	Las metas son los objetivos cuantitativamente dimensionados. Expresan lo que se logrará en un plazo determinado (las metas deberán estar en función de los procesos institucionales).
4	ACTIVIDADES	Son acciones que permiten alcanzar los objetivos previstos establecidos para un período determinado que se plasman en un Cronograma. Deben corresponder a una o varias metas.
5	RECURSOS	Es la cantidad de recursos (humanos, materiales y financieros) que se ha previsto para la realización de una actividad, con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos del Plan. Para ello es necesario elaborar el Presupuesto de Ingresos y Gastos que más adelante se detalla.
6	PRESUPUESTO	En este cuadro se anotaran los rubros contemplados en cada Meta o Proyecto a desarrollar, la cantidad o número de bienes o servicios, el precio unitario del bien

		o servicio y el Total (que se obtiene de multiplicar cantidad por precio unitario).
7	PROYECTOS COMPLEMENTARIOS	Los proyectos son acciones definidas para atender necesidades o problemas detectados en el diagnóstico, para un período de tiempo establecido.
8	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	En el cronograma, se deberá indicar las semanas del mes en que se realizara la actividad. Por ejemplo si la actividad en la segunda semana de junio, se indicara con el número 2, si se realizara en las cuatro semanas de un mes, se indicara 1, 2, 3, 4.
9	EVALUACIÓN	Se comparará resultados (Metas y Objetivos) sobre las actividades propuestas y los logros obtenidos.

**d. Pasos a seguir para la elaboración del plan escolar anual**

1. Identificar las necesidades prioritarias, evaluación diagnóstica.
2. Definir los objetivos anuales.
3. Precisar objetivos según las áreas específicas.
4. Determinar las metas Institucionales.
5. Determinar las actividades.
6. Asignar recursos.
7. Elaborar el Presupuesto.
8. Definir los responsables para cada actividad.
9. Elaborar cronograma.
10. Definir Plan de Evaluación.
11. Elaborar el documento final



### 3. EL PRESUPUESTO

Es una estimación de ingresos y gastos futuros, que la modalidad debe preparar anticipadamente para cada año en el PEA, pudiéndolo subdividir en semestres, trimestres o meses, para indicar los resultados esperados. El Presupuesto puede ser modificado o reajustado en base a resultados esperados, previa aprobación de los miembros de la modalidad CDE.

#### a. Utilidad del presupuesto

- Proyectar los ingresos y egresos del centro educativo.
- Garantizar la disponibilidad financiera para las actividades prioritarias del centro escolar.
- Tomar medidas correctivas.
- Identificar posibles problemas financieros antes de que se presenten.
- Decidir sobre las inversiones que la Modalidad podrá o no efectuar.
- Identificar y evitar inconsistencias en la planificación.
- Para dar respuestas a observaciones o hallazgos de auditorías internas o externas.

#### b. Normas a seguir para elaborar el presupuesto

- Presupuestar todo gasto en concepto de pago de salarios, compra de material educativo, servicios básicos como: agua, energía eléctrica, teléfono, arrendamiento y demás rubros críticos deberán programarse en forma prioritaria y se deberá observar racionalidad en su estimación y uso.

- En todo Proyecto ya sea financiado por el Ministerio de Educación o de Otros Ingresos, deberán establecerse explícitamente los rubros, los montos y fuentes de financiamiento, los cuales deben estar aprobados por la Modalidad.
- Las modalidades deberán incluir dentro de su presupuesto anual las asignaciones por diferentes fuentes de financiamiento, como por ejemplo: monto que el MINED en concepto de pago de salarios de docentes o personal administrativo y/o de servicio, servicios básicos, transferencias (Bono de la Calidad u otros) y pago de alquiler, así como los Ingresos propios que reciba; por diferentes conceptos, tales como: contribuciones de apoyo económico voluntarias o cuotas de escolaridad de padres de familia u otros ingresos propios (Tiendas escolares, rentas de cafetines, actividades extracurriculares no obligatorias, etc.), donaciones (en valores y/o especies) y otros rubros generadores de ingreso.

### **c. Administración de los Recursos Financieros**

El Ministerio de Educación es el encargado de que todas las Modalidades de Administración Escolar Local: Consejo Directivo Escolar (CDE), Asociación Comunal para la Educación (ACE) y Consejo Educativo Católico Escolar (CECE), conozcan las Normas y Procedimientos Administrativos Financieros para la ejecución de los recursos financieros que ingresan a los centros educativos en concepto de transferencias del MINED y de otros ingresos generados por contribuciones voluntarias y/o cuotas de escolaridad aportadas por los padres y madres de familia, tiendas escolares, actos de graduación y otros.

El MINED pretende fomentar sanas prácticas administrativas al interior de las Modalidades de Administración Escolar Local y en esa medida se espera que los recursos se inviertan en la satisfacción de las necesidades prioritarias de la población estudiantil.

## F. PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO EDUCATIVO

En este apartado se detallan las actividades y responsables de los pasos a seguir por las modalidades de administración escolar local en la gestión de los fondos que el MINED les transfiere y de aquellos que se generan con el apoyo de la comunidad educativa.

La aplicación de estos procedimientos les permitirá una utilización racional y ordenada de los recursos; así como demostrar transparencia en el manejo de los mismos.

### 1. APERTURA DE CUENTA BANCARIA

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Miembros responsables con firma mancomunada: CDE: Presidente, Tesorero y Consejal Representante de los Maestros. ACE: Presidente y Tesorero. CECE Director y Tesorero.	Se presentan al banco comercial de su preferencia para apertura las cuentas corrientes correspondientes al manejo de las transferencias del MINED y de los otros ingresos; con la siguiente documentación:  Para la ACE deberán presentar copia del Acuerdo de Personería Jurídica.  Para los CDE, Acuerdo Modificativo a la Personería Jurídica por cambio de denominación del centro educativo, si es nuevo CDE Acuerdo de Personería Jurídica.  Para los CECE, Constancia de acreditación con N° del Titular del Ramo, o Resolución de Reconocimiento de CECE firmada por el Director Departamental, si es de reciente creación.

		Originales y fotocopias del DUI de los responsables de la cuenta.
2	Institución Bancaria.	Recibe y revisa documentos. Elabora contrato de cuenta corriente a nombre de la modalidad y centro educativo, lo pasa a firma de los miembros con firma mancomunada.
3	Miembros con firma Mancomunada	Reciben y revisan documento, si todo esta correcto lo firman.
4	Institución	Bancaria Entrega una copia del contrato a los miembros con firma mancomunada
5	Institución Bancaria	Mensualmente remitirá el original del Estado de Cuenta a la Modalidad de Administración Escolar Local. En aquellos casos en que no llega correspondencia a la Modalidad, ésta deberá presentarse al Banco cada mes a reclamar el Estado de Cuenta.

**2. SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO Y RECIBO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS ENTRE MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR LOCAL Y EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Director Departamental de Educación.	Envía convocatoria al Presidente de la modalidad, para que los miembros con firma mancomunada se

		presenten a legalizar el convenio de transferencia del bono.
2	Presidente de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Convoca a reunión extraordinaria a los miembros de la modalidad, para informarles sobre la transferencia del bono y del inicio de los trámites de legalización.
3	Miembros con firma mancomunada de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Preparan la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia del Contrato de la cuenta bancaria (si es nueva).</li> <li>• Fotocopia de la liquidación del(los) bono(s) recibidos el año anterior.</li> <li>• Fotocopia de los DUI, si hay cambio de miembros con firma mancomunada.</li> <li>• Acta de Enmienda, si hay cambio de miembros con firma mancomunada o Acta de Integración si ha vencido el período de los miembros del CDE.</li> </ul>
4	Miembros con firma mancomunada de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Se presentan ante el encargado(a) de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación que les corresponda, con los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia de la Liquidación de los fondos de Bonos del año anterior.</li> <li>• Fotocopias de los Documentos de Identidad Personal, si son nuevos miembros.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia del contrato de apertura de la cuenta corriente.</li> <li>• Acta de Enmienda, si hay cambio de miembros con firma mancomunada o Acta de Integración si ha vencido el período del Consejo, para su legalización.</li> </ul>
5	Encargado(a) de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.	Recibe y revisa documentos presentados por los miembros de la modalidad.
6	Encargado(a) de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.	<p>Si hay cambio de miembros, emitirá antes que los documentos para legalizar la transferencia, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de Reconocimiento de Miembros.</li> <li>• Nota de autorización para cambio de firmas dirigida al Banco de la modalidad</li> <li>• Estos documentos deberán ser firmados y sellados por el Director Departamental de Educación.</li> </ul> <p>A la modalidad deberá entregar la transcripción del Acuerdo y la nota dirigida al banco, para cambio de las firmas autorizadas.</p>

7	<p>Encargado de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.</p>	<p>Si la modalidad no tiene problemas de vencimiento de miembros, de liquidación o auditorias notificadas con hallazgos pendientes, emitirá lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio General</li> <li>• Recibo de transferencia de fondos</li> <li>• Nota de autorización al Banco para que el MINED pueda congelar los fondos de la modalidad</li> <li>• Estos documentos deberá entregarlos a la modalidad para su lectura, revisión y firma.</li> </ul>
8	<p>Miembros con firma mancomunada de la modalidad de Administración Escolar Local.</p>	<p>Reciben, leen, revisan documentos, si están de acuerdo con su contenido, los firman y sellan.</p> <p>Devuelven los documentos al encargado de administración escolar local.</p>
9	<p>Encargado de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación.</p>	<p>Una vez revisados, firmados y sellados por la modalidad el Convenio, Recibo y nota de autorización para que el MINED pueda congelar los fondos transferidos, los pasa a firma y sello del Director Departamental de Educación.</p>

10	Director Departamental de Educación.	Recibe, revisa y de estar todo en orden firma y sella Convenio.  Devuelve los documentos al encargado de administración escolar local.
11	Encargado de Administración Escolar Local.	Entrega una copia del Convenio y una del recibo a los miembros de la modalidad.
12	Encargado de Administración Escolar Local.	Prepara expediente de la Modalidad de Administración Escolar Local, conteniendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Originales del Convenio y Recibo,</li> <li>• Copia del contrato de apertura de cuenta corriente. (Si es nueva).</li> <li>• Fotocopias de los DUI (cuando hay cambio de miembros con firma mancomunada).</li> <li>• Hoja de Liquidación de Bono(s) anteriores.</li> <li>• Nota de autorización al Banco para que el MINED pueda congelar los fondos de la transferencia.</li> <li>• Envía expediente a la Pagaduría Auxiliar Departamental.</li> </ul>
13	Pagador Auxiliar	Recibe el fólder con los documentos anteriores, revisa documentos y si todo está correcto, elabora



	Departamental.	requerimiento de fondos.
14	Pagadora Auxiliar Departamental.	Remite requerimiento de fondos a la Gerencia Financiera.
15	Gerencia Financiera. Gestiona los fondos ante el Ministerio de Hacienda.	Transfiere los fondos a la cuenta de la Pagaduría Auxiliar Departamental. Comunica del depósito a la Pagaduría Auxiliar Departamental.
16	Pagador Auxiliar Departamental.	Elabora planilla de transferencia de fondos para las cuentas de las modalidades por banco.
17	Encargado de Administración Escolar Local.	Comunica a la Modalidad sobre el depósito de fondos.

Para que el Ministerio de Educación pueda concretizar el convenio con los centros escolares, estos deben de cumplir con las Normas Generales de Asignación y los Requisitos para la Transferencia de Fondos a los Organismos de Administración Escolar mencionados en el capítulo 1 de este documento, para que así, pueda ser efectiva la transferencia a cada uno de ellos.

El monto del Convenio, estará determinado por las disponibilidades financieras del Ministerio de Educación, de los organismos e instituciones de cooperación nacionales e internacionales, de acuerdo a las políticas de montos, desembolso y fines que establezcan las mismas, para lo cual presentarán recibo, el cual describirá información concerniente del monto a transferir, destino y fuente de financiamiento.

Los recursos financieros se transferirán a través de un bono, el cual está estipulado que debe ser entregado en dos desembolsos en el año, el primero en el mes de enero y el segundo en el mes de abril.

La transferencia del bono se realiza en base al censo de matrícula, es decir en base al número de alumnos matriculados en cada centro educativo, en él se cubren las necesidades de todos los rubros, excepto las de los centros educativos que reciben una cantidad menor de \$53,784.00 por parte del MINED, a ellas se les transfiere un bono aparte para tela y confección de uniformes, zapatos y útiles. A las que se les transfiere una cantidad mayor de \$53,784.00 estos bienes se les entrega físicamente.

## **G. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO EDUCATIVO**

### **1. REGISTRO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN O DE OTROS INGRESOS.**

<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Modalidad de Administración	En reunión de la modalidad acuerdan:  Autorizar el Libro de Banco de la cuenta bancaria de las transferencias en la primera página del libro, debiendo firmar

	Escolar Local	todos los miembros de la modalidad, y Llevar a legalizar a la Dirección Departamental el libro de Ingresos y Gastos de las transferencias y el de los otros ingresos, según corresponda.
2	Presidente de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Se presenta a la Dirección Departamental correspondiente a legalizar el Libro de Ingresos y Gastos de las operaciones financieras a efectuarse.
3	Director (a) Departamental de Educación.	Legaliza el Libro de Ingresos y Gastos de las operaciones financieras a efectuarse. Lleva control de la autorización de los mismos.
4	Director (a) Departamental de Educación.	Una vez legalizado el libro lo entrega al Presidente de la modalidad.
5	Presidente de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Entrega Libro de Ingresos y Gastos de las transferencias y el de los otros ingresos, así como el Libro de Banco de la cuenta bancaria de las transferencias al Tesorero para que inicie el registro de las operaciones financieras.
6	Tesorero de la Modalidad de Administración	Recibe los libros legalizados.

	Escolar Local.	
7	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Confirma en el banco la disponibilidad financiera de las cuentas.
8	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	En la parte superior del primer folio a utilizar por cada transferencia o de otros ingresos del libro de ingresos y gastos correspondiente, debe anotar el nombre y año de los fondos a registrar.  De igual forma en el Libro de Banco de la cuenta de las transferencias, deberá anotar el número de la cuenta a que corresponde el Libro, el nombre del banco y el año.
9	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Registra la cantidad de los fondos recibidos, en la columna referente a Ingresos y también en la de saldos del Libro de Ingresos y Gastos y de igual manera en el Libro de Banco correspondiente.
10	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Todo gasto debe pagarse mediante cheque.  Cada vez que emita un cheque de pago, el Tesorero debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar la aplicación de la Ley del Impuesto sobre la Renta.</li> </ul> Registrar en el Libro de Ingresos y Gastos y en el Libro de

		Banco, los movimientos efectuados, en la parte que corresponde a los Gastos ; llevando así el control de todos los gastos y saldos realizados en forma periódica, incluyendo cheques emitidos a favor del Encargado de Caja Chica.
11	Tesorero(a) de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Sella de pagado cada factura o recibo cancelado, indica la fecha, cheque No., por el valor (US\$), Banco y No. de cuenta.
12	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Totaliza los ingresos, los gastos y el saldo al finalizar cada página del Libro de Ingresos y Gastos, indicando que pasa a la siguiente página, y en la siguiente indicará que vienen totales de la página anterior.  Mensualmente debe establecer el saldo; así como también el acumulado anual.
13	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Al final de cada mes, deberá hacer un resumen de los egresos por concepto.
14	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Deberá integrar un archivo por fuente de financiamiento, ordenando cronológicamente los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos.

15	Tesorero de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Archiva documentos legales y financieros (resguardando por cinco años los documentos de respaldo y por diez años los libros) para la rendición de cuentas correspondiente.
----	--	--

## 2. RENDICIÓN DE CUENTAS Y LIQUIDACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO EDUCATIVO.

Las modalidades de administración escolar local deberán elaborar un informe anual de rendición de cuentas y presentar la liquidación de fondos cuando se trate de las transferencias por el Ministerio de Educación, ante la comunidad educativa y la Dirección Departamental de Educación correspondiente.

Para los otros ingresos deben únicamente rendir un informe anual a la comunidad educativa.

El informe anual de rendición de cuentas deberá contener los objetivos y metas alcanzadas, el número de niños, niñas y jóvenes beneficiados, los ingresos recibidos, los gastos realizados y saldo a la fecha del informe; todo lo anterior en función del Plan Escolar Anual y presupuesto de la institución educativa.

A continuación, se presenta el procedimiento que las modalidades deben seguir para elaborar y presentar la liquidación de los fondos transferidos por el MINED, detallando paso a paso las actividades y responsables; así como el formato a utilizar:

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Presidente de la Modalidad	Cuando se han agotado los fondos de una transferencia, convoca a reunión a la modalidad para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar que se agotaron los fondos y</li> <li>• Que conjuntamente con los otros miembros con</li> </ul>

		firma mancomunada prepararan la liquidación y la presentaran a la Dirección Departamental correspondiente.
2	Miembros con firma mancomunada de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Ordenan toda la documentación de respaldo y de registro financiero por cada transferencia recibida de acuerdo a los lineamientos contenidos en el formulario de liquidación.
3	Miembros con firma mancomunada de la modalidad de Administración Escolar Local.	Llenan el formato de liquidación. Elaboran el informe de rendición de cuentas, en el que se demuestre el cumplimiento de los objetivos y metas, número de beneficiarios atendidos y otros indicadores.
4	Miembros con firma mancomunada de la Modalidad de Administración Escolar Local.	Presentan a la Dirección Departamental: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El formato de liquidación en original y copia debidamente lleno, firmado y sellado,</li> <li>• Toda la documentación de respaldo en original, y</li> <li>• Adjuntan el Informe de Rendición de Cuentas en original.</li> </ul>
5	Técnico de la Unidad de Administración de la Dirección Departamental de Educación.	<p>Revisa y sella toda la documentación que respalda la liquidación, registra en el sistema la información correspondiente;</p> <p>SI NO HAY OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma y sella de recibido el formulario de liquidación,</li> <li>• Archiva una copia del formulario de la auto liquidación y el informe original de rendición de cuentas en el expediente de la modalidad,</li> <li>• Devuelve original del formulario de liquidación sellado y con firma de recibido; así como el resto de la documentación presentada a los miembros de la modalidad.</li> </ul> <p>SI HUBIERAN OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprime hoja de observaciones y determina en ella la fecha de nueva presentación de la</li> </ul>

		<p>liquidación,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega la hoja original a los miembros de la modalidad,</li> <li>• Guarda copia de la hoja de observaciones en el expediente de la modalidad.</li> </ul> <p>SI LA MODALIDAD DEBE REEMBOLSAR O REINTEGRAR FONDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva el cheque y copia de remesa de reintegro y reembolso en el expediente de la modalidad</li> <li>• Orienta a que número de cuenta debe elaborarse el cheque de devolución de fondos e indica a donde deben depositarlos.</li> </ul>
6	Modalidad de Administración Escolar Local.	Archiva la documentación de respaldo por un período de cinco años y los libros por un mínimo de 10 años.
7	Técnico de la Unidad de Administración de la Dirección Departamental de Educación.	Envía copia de formato de la autoliquidación y cheques o remesas si lo hubieran al Pagador Auxiliar Departamental
8	Pagador Auxiliar Departamental.	Recibe y concilia la información para preparar su informe de caja y enviarlo junto con un listado de los centros educativos que ha reembolsado o reingresado anexando copia de cheque o remesa a la Gerencia Financiera.
9	Gerencia Financiera	Recibe cheques y remesas y realiza depósitos y anotaciones correspondientes a las Direcciones Departamentales de Educación. Realiza, conciliaciones de las cuentas según la fuente de financiamiento Registra información de las 14 Direcciones Departamentales de Educación.
10	Dirección Departamental de Educación	Considera información para transferir el próximo año.



Es necesario mencionar que, para que el CDE pueda retirar una cantidad de dinero de la cuenta bancaria, la aprobación y recibo de dicho retiro debe estar firmado por los integrantes del CDE que tengan firma mancomunada, los cuales son tres, que son, el Presidente, un concejal propietario padre de familia y un concejal propietario docente.

## H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### PREGUNTA 1

#### Edad

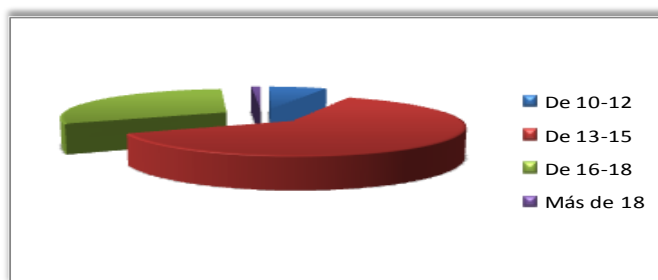
#### Objetivo:

Determinar el rango de las edades que predomina entre los estudiantes del tercer ciclo de los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos.

#### Tabulación:

EDAD	FRECUENCIA	%
De 10-12	6	6.52%
De 13-15	57	61.96%
De 16-18	28	30.43%
Más de 18	1	1.09%
TOTAL	92	100.00%

#### Gráfico:



#### Interpretación:

La gráfica anterior muestra que las edades de los alumnos encuestados en su mayoría oscilan entre los 13-15 años representando el 61.96%, así también se observa que existe un 30.43% de alumnos entre las edades de 16 a 18 años, un 6.52% entre las edades de 10 a 12 años y un 1.09% con más de 18 años de edad. Esto nos da un parámetro que hay más alumnos entre los 13 y 15 años de edad, que están conscientes y sabedores de las necesidades que se les presentan.

## PREGUNTA 2

### Sexo

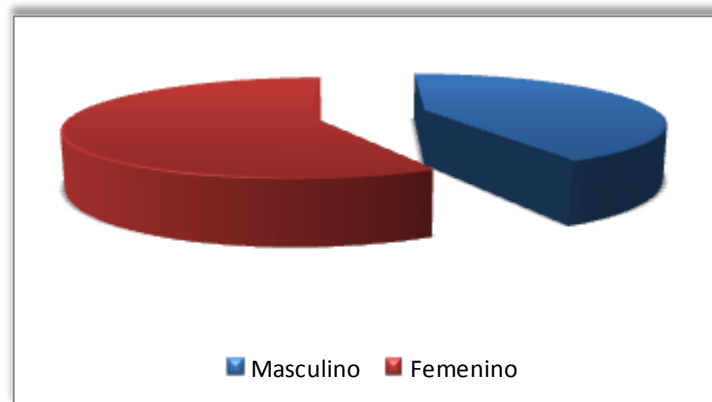
#### Objetivo:

Identificar qué porcentaje de alumnos del tercer ciclo de los centros escolares del municipio de mejicanos pertenece al sexo masculino y que porcentaje al sexo femenino.

#### Tabulación:

SEXO	FRECUENCIA	%
Masculino	39	42.39%
Femenino	53	57.61%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100.00%</b>

#### Gráfico:



#### Interpretación:

Se identificó que un 57.61% de los alumnos del tercer ciclo de los centros escolares del municipio de mejicanos pertenecen al sexo femenino y un 42.39% al sexo masculino. Siendo la mayoría de la población el sexo femenino.

### PREGUNTA 3

#### Grado

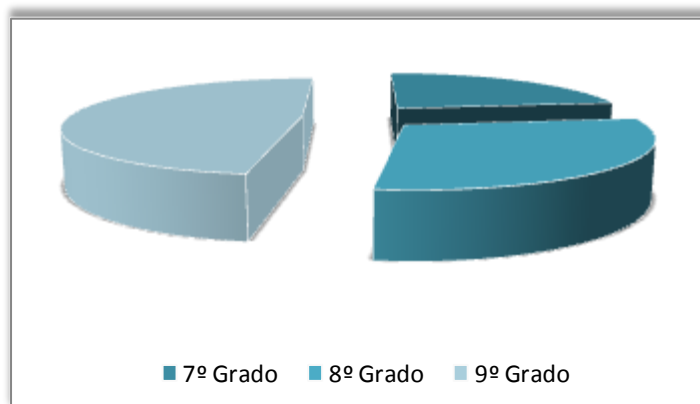
#### Objetivo:

Conocer qué porcentaje de alumnos del tercer ciclo de los centros escolares del municipio de mejicanos pertenece al 7°, 8° o 9° grado.

#### Tabulación:

GRADO	FRECUENCIA	%
7º Grado	21	22.83%
8º Grado	27	29.35%
9º Grado	44	47.83%
TOTAL	92	100.00%

#### Gráfico:



#### Interpretación:

De los alumnos encuestados del tercer ciclo de los centros escolares del municipio de mejicanos un 47.83% pertenece al 9° grado, un 29.35% al 8° grado y un 22.83% al 7° grado. Siendo el porcentaje mayor los estudiantes entrevistados del 9° grado.

**PREGUNTA 4**

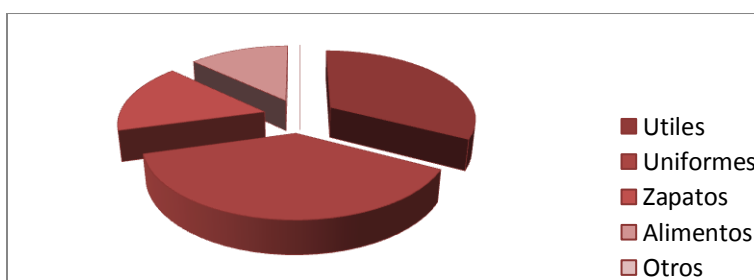
Marque con una "X" el material brindado por su Centro Escolar.

**Objetivo:**

Determinar cuáles son los materiales que los centros escolares del municipio de mejicanos brindan a los alumnos.

**Tabulación:**

PREG. #1	FRECUENCIA	%
Útiles	30	32.6086957
Uniformes	35	38.0434783
Zapatos	15	16.3043478
Alimentos	12	13.0434783
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:****Interpretación:**

A través de los resultados se puede observar que en todos los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos se brindan los materiales necesarios a los alumnos, siendo estos: zapatos, uniformes, útiles y alimentos, beneficios que han sido brindados a partir del año 2009 como parte de las políticas de ayuda social impulsadas por el actual gobierno, que cubren algunas de las necesidades básicas de los estudiantes, para el logro de su educación.

**PREGUNTA 5**

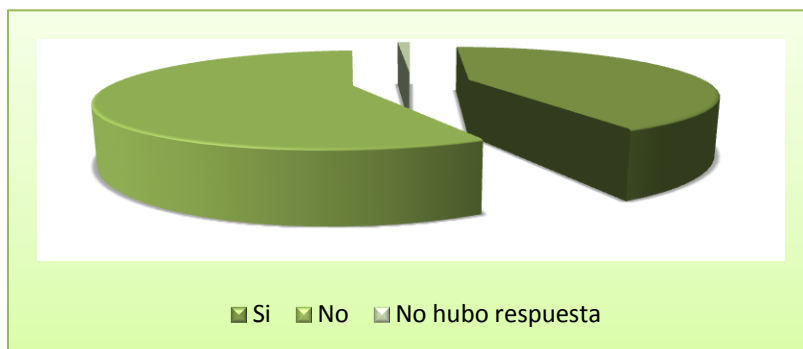
¿Los planes se ejecutan en el tiempo establecido?

**Objetivo:**

Verificar si los planes se efectúan en el tiempo estipulado

**Tabulación:**

PREG. # 2	FRECUENCIA	%
<b>Si</b>	39	42.39%
<b>No</b>	52	56.52%
<b>No hubo respuesta</b>	1	1.09%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico:****Interpretación:**

Un gran porcentaje respondió que los planes no se ejecutan en el tiempo establecido y que presentan demora en su ejecución, un porcentaje menor respondió que si se cumplen con los planes establecidos oportunamente, y un mínimo porcentaje desconoce la existencia en la ejecución de dichos planes.

**PREGUNTA 6**

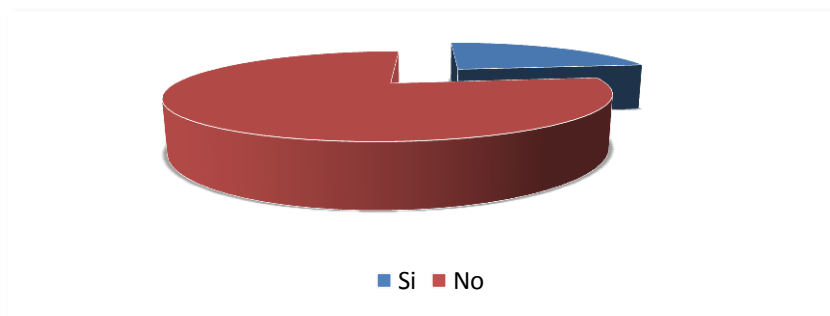
**¿Considera que el Centro Escolar entrega los materiales antes mencionados en el tiempo oportuno?**

**Objetivo:**

Identificar si los alumnos consideran que los materiales mencionados anteriormente son entregados en el tiempo oportuno para contribuir con el desarrollo pedagógico de su programa de estudio

**Tabulación:**

<b>PREG. # 2</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	21	22.83%
<b>No</b>	71	77.17%
<b>TOTAL</b>	92	100.00%

**Gráfico:****Interpretación:**

Se logró identificar que un 77.17% de los alumnos encuestados en los centros escolares del Municipio de Mejicanos no reciben los materiales necesarios en el tiempo oportuno, determinando de esta manera que no se contribuye a mejorar la calidad educativa de los programas de estudio, ya que los materiales se entregan con fechas posteriores al inicio de clases, provocando una mayor deserción escolar.

**PREGUNTA 7**

**¿Considera que la Infraestructura del Centro Escolar está en buen estado?**

**Objetivo:**

Identificar si la Infraestructura de los centros escolares del municipio de mejicanos se encuentra en buen estado.

**Tabulación:**

<b>PREG. # 2</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	39	42.39%
<b>No</b>	52	56.52%
<b>No hubo respuesta</b>	1	1.09%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico:**

■ Si ■ No ■ No hubo respuesta

**Interpretación:**

Con los datos obtenidos se determinó que la infraestructura de los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos no se encuentra en buen estado, ya que un 56.52% respondió que la infraestructura no está acorde a sus necesidades, porque manifestaron la falta de pupitres en buen estado, iluminación no adecuada, baños en mal estado y otras áreas con deficiencias y un 42.39 % considera que si se encuentran en buen estado por las instalaciones. Un 1.09% se abstuvo de contestar.



**PREGUNTA 8**

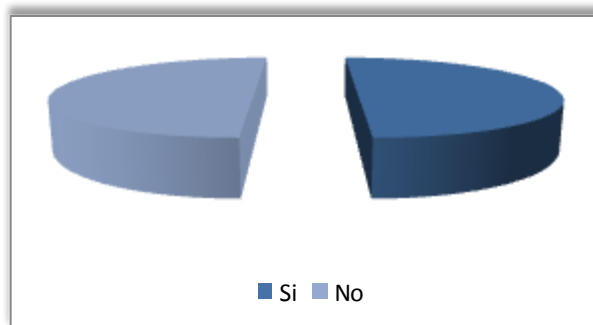
**¿Durante los primeros seis meses del año 2011 has notado alguna mejora en el Centro Escolar?**

**Objetivo:**

Conocer si los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos han realizado mejoras (de cualquier tipo) en los últimos seis meses del año 2011, las cuales hayan sido percibidas por los alumnos.

**Tabulación:**

PREG. # 4	FRECUENCIA	%
Si	46	50.00%
No	46	50.00%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico:****Interpretación:**

Se pudo observar que los alumnos de los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos si han percibido mejoras en los últimos seis meses del año 2011, considerando la creación de bodegas para almacenar alimentos y otras actividades culturales, más sin embargo en igual porcentaje respondieron que no han percibido mejora alguna.

**PREGUNTA 9**

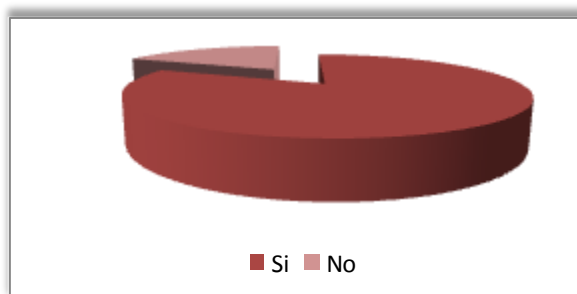
**¿Consideras importante la participación del sector estudiantil en las decisiones financieras del Centro Escolar?**

**Objetivo:**

Conocer si los alumnos están conscientes de la importancia que tiene su participación en las decisiones financieras de los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos.

**Tabulación:**

PREG. # 5	FRECUENCIA	%
Si	75	81.52%
No	17	18.48%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico:****Interpretación:**

Según los datos obtenidos se identificó que los alumnos si están conscientes de su participación en la toma de decisiones financieras, ya que consideran que es necesario para beneficio de ellos mismos y de su Centro Escolar, porque son ellos quienes saben que necesidades se presentan en el sector estudiantil.

**PREGUNTA 10**

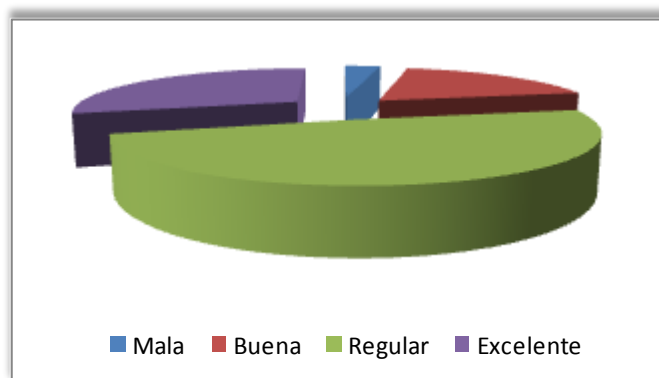
**¿Cómo consideras la participación del actual director en el Centro Escolar?**

**Objetivo:**

Identificar si la participación del actual Director en los Centros Escolares del Municipio de Mejjicanos cumple con las expectativas de las necesidades que se les presentan a los alumnos.

**Tabulación:**

PREG. # 6	FRECUENCIA	%
Mala	3	3.26%
Buena	17	18.48%
Regular	45	48.91%
Excelente	27	29.35%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico:****Interpretación:**

Se identificó que un 48.91% de alumnos consideran regular la participación del actual director, ya que no se cubren las necesidades y todas las expectativas planteadas en el Proyecto Escolar Anual, por la falta de fondos y mal distribución de los mismos.

## **I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN EL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR EN LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS**

Se realizó una entrevista con los miembros que conforman el CDE, la cual se llevó a cabo en los 7 centros escolares en estudio del municipio de mejicanos con los 8 integrantes propietarios de dicha comisión. Los cuales son:

- El director del centro educativo, quien será el presidente y representante legal del CDE.
- Tres representantes de los Padres-Madres de familia uno de ellos será el tesorero del CDE y los demás concejales.
- Dos representantes del consejo de maestros uno de ellos será el secretario y el otro el concejal docente con firma autorizada.
- Dos representantes del sector de alumnos, de doce años cumplidos o más.

Cada uno de ellos es elegido cada dos años, sin poderse reelegir, el único que puede ser reelegido es el presidente, el cual es el director de cada centro escolar. Se efectuó dicha entrevista, ya que ellos son los encargados de tomar las decisiones financieras del centro escolar, y en conjunto son los que autorizan las salidas de dinero de su cuenta, para lo cual se necesitan estrictamente tres firmas, la de un padre propietario específicamente del tesorero, de un docente propietario y la del presidente del consejo que es el director de la escuela, pero es este último el encargado del manejo total de los recursos financieros. Es por esta razón que se realizaron entrevistas directas con cada uno de ellos quienes respondieron la guía de preguntas elaborada (ver anexo 3) y de ella se obtuvo lo siguiente:

En cuanto al conocimiento de la misión del CDE, existe una variación en las respuestas ya que unos aseguran que es velar y apoyar las decisiones que se toman para diferentes proyectos, efectuar un control de actividades educativas, controlar y administrar el bono para solventar

necesidades, por lo tanto se asume que los integrantes de dicha comisión no tienen un conocimiento claro de la misión que persigue el consejo directivo escolar de cada centro escolar. Es necesario darle mayor importancia al conocimiento de la misión por parte de los miembros de este consejo, para que todos colaboren para alcanzar los objetivos establecidos por cada escuela.

Al preguntarles si se elaboran planes de trabajo para el logro de los objetivos del centro escolar y quienes llevan a cabo los mismos, todos respondieron que si se realizan planes de trabajo, y que estos son incluidos en el plan escolar anual, pero la mayoría mostro que no tienen conocimiento de las personas responsables de elaborarlos, esto indica que los responsables de elaborar dichos planes no informan a todos los miembros del CDE. Con respecto al periodo de tiempo que abarcan dichos planes un porcentaje muy alto coincide en que es de un año mientras que los restantes muestran una confusión ya que contestaron que se elaboran mensuales y trimestrales. Además se destaca que la mayoría de entrevistados coinciden en que los planes se ejecutan en el tiempo establecido, ya que deben de ser ejecutados en cada año escolar según lo establecido en su plan escolar anual para que al final del periodo puedan liquidar su presupuesto ante el Ministerio de Educación, para que puedan aplicar para el bono del siguiente año, ya que la liquidación es uno de los requisitos que deben cumplir para poder solicitar el presupuesto del año siguiente. En el caso que no hayan ejecutado todos los planes deberán reembolsar el capital, o justificar en que se utilizó ante el MINED.

Los entrevistados muestran una variación de respuestas al momento de conocer las fuentes de ingreso con las que cuentan los Centros Escolares ya que en sus contestaciones difieren entre: bonos, alquiler de cafeterías y donaciones siendo las dos primeras más repetitivas, y en efecto, estas son los orígenes de donde provienen sus ingresos, pero además, algunos contestaron que otras entradas de dinero proceden de eventos que realizan cada centro escolar como: rifas, ventas y colaboraciones de padres de familias. Todos estos ingresos, se controlan de la misma manera, A través de un libro de ingresos y egresos.

Los resultados de la investigación muestran que los miembros del CDE, coinciden en que los bonos asignados por el Ministerio de Educación a las escuelas no cubren las necesidades del centro escolar ya que se tienen que limitar de muchas necesidades del centro de estudio como infraestructura ya que algunos tienen problemas de goteras, tuberías de aguas negras, falta de material didáctico y en algunos casos alcanzan mínimamente a cubrir los salarios de los maestros, ya que estos consumen más del 50%, en el caso más extremo hasta un 75% de lo otorgado, entre otros. Esto se debe a que las transferencias se hacen con base al número de alumnos matriculados, es decir, que se les otorga una cantidad de dinero por alumno, según la tabla de asignación (ver anexo 1), y los centros escolares elaboran su PEA limitándolo a lo que se les transferirá, convirtiéndose este en un presupuesto irreal, ya que no pueden presentar sus necesidades reales, porque ya conocen lo que el Ministerio de Educación les otorgara en el año y dicho presupuesto es elaborado basado en esto, sin tener en cuenta que existen escuelas con mayores necesidades que otras. Además al preguntarles que recibir otros ingresos adicionales al bono, en que actividades son utilizados, todos coincidieron que son usados en las actividades planteadas en el PEA, ya que estos sirven como complemento para culminar planes que no se han alcanzado a terminar con los recursos otorgados por el MINED, y es obligatorio registrarlos de la misma manera que los ingresos y egresos del bono.

Así mismo se refleja que existe un control para la ejecución de las actividades, que es el libro de ingresos y egresos el cual es debidamente foliado, firmado y sellado por los miembros del CDE para que sea aprobado por el ministerio de educación, en este definen que se registra cada entrada y salida de dinero, especificando la fecha de la transacción, la cantidad de ingreso o de gasto y el detalle en que se utilizó el capital con su respectivo comprobante. Pero a pesar de esto, no existe un control específico por parte del Ministerio de Educación, que verifique que esto se ejecute de la mejor manera, ya sean los planes de trabajo o el gasto de los recursos financieros. Así mismo la mayoría de los integrantes tiene un mínimo conocimiento sobre el responsable de controlar la ejecución de las actividades para las que están destinados los fondos asignados al centro escolar, a excepción de los presidentes de cada CDE, ya que dicen ser ellos los encargados de controlar que las tareas se ejecuten de la mejor manera y según lo establecido en los planes de

trabajo. Todo esto se asume que es por no informar a la comisión del ente encargado de verificar que los planes se efectúen de una manera correcta.

Al pedirles una calificación sobre el funcionamiento de los mecanismos de control, el diagnóstico reflejó, que la gran mayoría respondió están de acuerdo que era bueno, y una minoría manifestó que es excelente, porque se registra cada transacción que se realiza con su respectiva factura o recibo. Aunque existe una contradicción, porque a pesar que expresan que los mecanismos de control son buenos, un buen porcentaje de los entrevistados no tienen conocimiento quien lleva este control. De igual manera se les pregunto, consideran que las autoridades competentes hacen un uso adecuado de los recursos del centro escolar y muchos coincidieron en que si se hace un buen uso de los mismos, ya que se han visto mejoras en los centros escolares, tanto en infraestructura como en el nivel de educación, caso contrario algunos manifestaron que no se hace una buena utilización del dinero, ya que existen muchas necesidades que no son satisfechas, como alimentación, infraestructura y materiales didácticos. La razón que más se repite para justificar esto, es que no alcanza el bono ya que este se resume en pago de salarios dejando de lado otras necesidades del centro escolar. Según lo observado los miembros del CDE encuentran necesario el implemento de nuevos mecanismos de control por parte del MINED, para darle más transparencia al proceso de gestión, transferencia y utilización de los recursos financieros. Es necesario mencionar que no existe un control por parte del ministerio de educación, que lo detallado en los planes de trabajo de los centros escolares sea verídico, al igual que en la utilización de los fondos. Por ello es necesaria la implementación de una auditoria por lo menos dos veces en el año, y cada una de ellas con un seguimiento mensual para asegurar la eficiencia de dichos recursos.

Al preguntarles a los integrantes de la comisión de CDE, si la transferencia de los recursos financieros por parte del MINED se efectúa en el tiempo oportuno todos coinciden en que no es el deseado ya que casi nunca se efectúa en el tiempo establecido. El primer desembolso está estipulado que debe realizarse en el mes de enero pero se hace efectivo en marzo y el año lectivo inicia en enero, lo que ocasiona problemas, principalmente en el pago de salarios en este periodo

de tiempo. El segundo y último desembolso se debería de realizar en abril, el cual muchas veces se retrasa en hacerse efectivo, lo cual también genera inconvenientes para la administración de cada escuela por no poder cumplir con lo establecido en la calendarización, es necesario una reestructuración de los desembolsos, como por ejemplo, los pagos de salarios deben efectuarse mensualmente, y el primer desembolso puede llevar a cabo en los primeros meses del año y así no demorar las actividades planeadas previamente.

Según lo manifestado por los miembros del CDE, los criterios de asignación de fondos establecidos por el MINED no son los apropiados ya que se les transfiere el dinero en base a alumnos matriculados lo cual no les beneficia mucho, porque no se les transfiere en base a las necesidades reales de cada escuela. A raíz de esto, es necesario realizar un estudio previo sobre todas las necesidades que presenta el centro de estudio, porque hay escuelas que tienen menos necesidades que otras, pero al tener un número de alumnos matriculados elevado, se les transfiere más que a otras que tienen menos alumnos y más necesidades. Al mismo tiempo el estudio servirá para verificar si los datos de alumnos matriculados son reales y así poder asignar los fondos de una manera precisa y eficiente. Además redundan, que el tiempo establecido para efectuar los desembolsos no son los adecuados, aunque estos sean entregados a tiempo. Al cuestionarles si estarían de acuerdo en la reestructuración de los criterios de asignación de bonos, todos respondieron que sí, ya que esto traería muchos beneficios a la institución y no tendrían que detener las actividades del centro escolar y tendrían más amplitud al momento de invertir los fondos en la mejora de la calidad de la educación, porque podrían cubrir con todas las necesidades presentadas.



## J. CONCLUSIONES

- a. La Misión del Consejo Directivo Escolar CDE consiste en “Planificar las Actividades para la toma de decisiones en la administración los Recursos Humanos, Físicos, Materiales y Financieros del Centro Educativo”, la cual no es conocida plenamente por los miembros, porque no es difundida con frecuencia por las autoridades del consejo directivo escolar, ni se encuentra ubicada en un lugar visible del centro escolar para que la tengan presente el personal, alumnado y padres de familia.
- b. En el transcurso de la investigación se determinó que el tipo de comunicación más utilizada por las autoridades de los centros escolares con los miembros del CDE es la verbal, empleándose con poca periodicidad, permitiendo el poco conocimiento de los planes establecidos.
- c. La supervisión de que los fondos sean realmente utilizados en los planes de trabajo de cada centro escolar no existe por parte del Ministerio de Educación, implicando que no se lleven a cabo las actividades establecidas en el plan escolar anual y permitiendo que los proyectos no sean consumados.
- d. Los fondos transferidos por el Ministerio de Educación a los centros escolares del municipio de mejicanos, no son los suficientes para cubrir las necesidades de los centros educativos, ya que sus presupuestos no son elaborados con lo que realmente necesitan, son elaborados limitándose a lo que anticipadamente ya conocen que el Ministerio de Educación les transferirá, tomando como base el número de alumnos matriculados.
- e. El proceso de transferencia de los recursos financieros que el MINED brinda a los centros de estudio del municipio de mejicanos es muy extenso, cubriéndole tiempo excesivo a los directores en la concretización de este proceso, descuidando la mejora de la calidad educativa.

## K. RECOMENDACIONES

- a. Ubicar en lugares estratégicos visibles la misión del CDE, además informarla repetitivamente en las sesiones a todos los miembros de dicha comisión y a toda la comunidad escolar, para que nazca un compromiso y responsabilidad por el logro de los objetivos de la misma.
- b. La dirección de cada centro educativo debe establecer canales de comunicación formales y eficientes, como volantes informativos, reuniones con más periodicidad para dar a conocer todos los planes de trabajo ejecutados y por efectuar y además que permitan mantener un vínculo entre los integrantes del CDE.
- c. Realizar una auditoría por lo menos dos veces en el año de las actividades anuales de cada centro escolar, por parte del Ministerio de Educación a los centros escolares, permitiendo así, corroborar que las necesidades sean reales y que el manejo de los fondos monetarios sea realmente utilizado en los planes de trabajo, haciendo este proceso más transparente y eficiente.
- d. Un análisis previo a la transferencia de bonos por parte del Ministerio de Educación, para verificar las necesidades de cada centro escolar, para otorgarles lo que realmente requieren y cubrir estas en su totalidad.
- e. Implementar el mecanismo de otorgamiento de fondos en base a proyectos, que se presenta reestructurando criterios y procesos para la transferencia de recursos financieros, reduciendo los trámites innecesarios para que puedan ser más eficientes, donde los centros de estudio puedan presentar presupuestos reales ya que estos brindaran un acertado parámetro de necesidades de cada institución.

# CAPÍTULO III

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN OTORGA A LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, CASO ILUSTRATIVO”.**

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN OTORGA A LOS CENTROS ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, CASO ILUSTRATIVO**

#### **INTRODUCCIÓN**

Actualmente en los Centros Educativos y específicamente en el caso ilustrativo a aplicar, no existe una distribución eficiente de los fondos que el Ministerio de Educación asigna a cada uno de ellos, ya que lo hacen con base a la cantidad de alumnos matriculados y a través de una serie de procedimientos engorrosos y no se toma en cuenta las propias exigencias y necesidades reales de los centros escolares. Además no existe un control efectivo verifique que los recursos financieros utilizados en los planes establecidos por el centro escolar.

Por lo tanto el presente capítulo contiene la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa, considerado como un elemento esencial para saber direccionar a un grupo de personas mediante los métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo de Planificación, Organización, Dirección y Control, esto con el propósito de contribuir a la eficiencia en la asignación y utilización de los fondos que el Centro Escolar Amalia Viuda de Menéndez recibe por parte del MINED y a mejorar los controles financieros.

La formulación beneficiará al Centro Escolar Amalia viuda de Menéndez, ya que contribuirá a una mejor asignación priorizando las necesidades de la escuela y además evitando la malversación de los fondos, a las autoridades que administran la institución, pues contarán con herramientas administrativas que ayuden a mejorar la administración efectiva de los recursos financieros, infraestructura física, materiales y humanos, a los educadores y personal administrativo,

garantizándoles un ambiente de trabajo más coordinado y al alumnado brindándole servicios educativos de mejor calidad.

## **A. PLANEACIÓN**

### **1. NECESIDAD DE REESTRUCTURAR EL SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE FONDOS**

Dentro de la planeación se establecen los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los mismos.

Por lo que con base a la investigación realizada se observó que el centro escolar no cuenta con las herramientas necesarias de planificación que guíen y orienten el logro de los objetivos y metas institucionales, por lo tanto se proponen los siguientes objetivos:

## 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el cumplimiento efectivo del modelo de gestión administrativo, a continuación se proponen los diferentes objetivos estratégicos que guiarán y orientarán a largo plazo el logro en el cumplimiento de los planes institucionales.



Crear docentes competentes y motivados para mejorar la calidad en los servicios educativos y ofrecer a la sociedad futuros profesionales altamente competitivos en el mercado laboral.



Ampliar los servicios educativos para ofrecer a los demandantes diversas opciones de especialización en educación media.



Generar ambientes físicos para favorecer el aprendizaje de los alumnos.



Establecer sistemas de información, evaluación y seguimiento.

### 3. OBJETIVOS OPERACIONALES

Luego de definir y formular los objetivos estratégicos se prosigue a formular los objetivos operacionales que son las metas y acciones estratégicas que darán seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los planes en los diferentes niveles operativos que conforman la Institución.

OBJETIVOS OPERACIONALES				
OBJETIVOS	METAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	PERÍODOS	RESPONSABLES
Aplicar las herramientas administrativas para mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de los fondos que el MINED otorga al Centro Escolar, proponiendo un cambio en la reestructuración de la asignación de fondos, a través de una base	Utilizar las diferentes herramientas administrativas para que los planes se ejecuten con eficiencia.	Priorizar las necesidades del Centro Escolar.	Mensual	Dirección
		Elaborar Proyectos y dar a conocer al personal las diferentes herramientas administrativas.	Trimestral	

<p>por proyectos para la cobertura de las necesidades reales en los servicios educativos.</p>				
<p>Existen controles para el manejo de los Recursos financieros como por ejemplo Libro de Ingresos y Gastos, Factura, Recibo, Cheque, Conciliación Bancaria y Análisis Económico, pero se recomienda:  Crear más mecanismos de control para el uso eficiente de los Recursos Financieros.</p>	<p>Llevar a cabo programas para verificar la eficiencia en la ejecución de los fondos.</p>	<p>Programar los gastos a realizar.  Presentar un informe mensual de los gastos realizados y otros ingresos.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Dirección</p>
<p>Elaborar, revisar y dar seguimiento a los planes de trabajo diseñados por los miembros del comité, para el efectivo cumplimiento de éstos.</p>	<p>Verificar si los planes de trabajo se están ejecutando tal como se diseñaron.</p>	<p>Programar reuniones de trabajo con los miembros del comité para verificar la ejecución de los planes.</p>	<p>Mensual</p>	<p>CDE</p>



<p>Integrar y coordinar las actividades administrativas para que permitan mejorar las metodologías de enseñanza logrando una mejor calidad educativa.</p>	<p>Lograr el adecuado financiamiento de los proyectos de capacitación docente en todos los niveles a fin de promover una mayor calidad en la enseñanza pedagógica.</p>	<p>Crear un programa de capacitación para el personal docente que permita rediseñar las metodologías de aprendizaje.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Dirección</p>
---	--	--	-------------------	------------------

## 4. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

### *a. Políticas Administrativas*

Se diseña la presente propuesta para mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos financieros, reestructurando los criterios de asignación emitidos por el Ministerio de Educación, y se formula un cambio del otorgamiento con base al censo de matrícula al otorgamiento de fondos por proyecto el cual consiste en presentar un presupuesto con necesidades reales de la institución y así poder ser más objetivos a la hora de brindar el efectivo a los centros educativos, reduciendo el tiempo que es una de las variables más críticas por el extenso proceso que se tiene que realizar, obteniendo unas finanzas favorables para mejorar el logro de los objetivos y brindando servicios educativos de calidad para un mejor aprendizaje por parte de los estudiantes.

El cambio de proyecto busca describir detalladamente el fin de los fondos obtenidos, y estos serán para la operación y funcionamiento del centro, que incluye las áreas de inversión de material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, desarrollo de proyectos educativos, recreativos, socio-culturales y otros.

En cuanto el pago de salarios de los docentes y del personal administrativo se descarta de la asignación de fondos por proyecto, ya que se propone al Ministerio de Educación el desembolso mensual, porque estos consumen en algunos casos hasta el 75% del presupuesto otorgado, descuidando las áreas de inversión antes mencionadas. De este modo los empleados recibirán su pago en el tiempo oportuno, y servirá como incentivo y realicen sus actividades eficientemente, de esta manera se evitara que la mayor parte de los fondos transferidos para la operación y funcionamiento de la escuela se destinen al pago de remuneraciones y por ende evitando que se afecte el buen funcionamiento de las escuelas. El desembolso de estos fondos se realizara en una cuenta bancaria personal de cada empleado,

está la deben aperturar en la agencia bancaria de su preferencia, y el centro educativo debe presentar una nómina de todos los empleados al MINED para que les haga efectivo el pago de sueldos mes a mes. Además el otorgamiento de alimentación, útiles, uniformes y zapatos, también no se incluirán en el proyecto, porque estos son entregados físicamente a los centros escolares, la entrega se mantendrá con base al censo de matrícula.

#### ***b. Manual de Políticas***

Para lograr la eficiencia en la asignación de los recursos financieros es necesario que se modifiquen ciertos criterios, y que los miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) conozcan sobre los lineamientos que los rigen, así como las acciones al desempeñar sus funciones de trabajo, es por ello que la existencia de un manual de políticas es de suma importancia ya que es un soporte técnico que indica los límites y posibilidades que deben seguirse en la gestión administrativa garantizando que las decisiones se tomen oportunamente.

El presente manual de políticas es de beneficio a las autoridades y miembros del Consejo Directivo Escolar, en el sentido que orienta las acciones a seguir en las diferentes actividades, asegurando la continuidad, coherencia y eficacia de éstas.

## MINISTERIO DE EDUCACIÓN



### DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR

### CENTRO ESCOLAR AMALIA VIUDA DE MENÉNDEZ

### MUNICIPIO DE MEJICANOS

## MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES PROPUESTAS PARA EL LOGRO EN LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN OTORGA AL CENTRO ESCOLAR AMALIA VIUDA DE MENÉNDEZ.

### **i. Objetivo del Manual**

El presente manual tiene como objetivo orientar, ordenar y administrar la eficiencia en la asignación de los recursos financieros que el Ministerio de Educación otorga al centro escolar Amalia viuda de Menéndez, de manera que se establezcan controles que garanticen el uso eficiente de los recursos económicos y humanos, orientados en todas las acciones que deben cumplir los miembros del Consejo Directivo Escolar para el cumplimiento efectivo de los planes de trabajo.

### **ii. Alcance**

Este Manual aplica para todos los proyectos que formen parte del centro escolar Amalia, abarca desde el momento en que se genera la necesidad de adquirir mobiliario y equipo para mejorar la infraestructura, la calidad educativa y los espacios físicos de

enseñanza que se les brinda a los alumnos hasta el momento en que se entregan los servicios.

### **Como usar el manual**

Los miembros del Consejo Directivo Escolar deberán leer el presente manual y tomar en cuenta todas las consideraciones que en él se plantean, para la toma de decisiones eficiente en cuanto a todas las funciones y responsabilidades que al CDE le competan.

### **Revisiones y recomendaciones**

El presente manual deberá revisarlo cada seis meses el representante legal del centro educativo en este caso el director, y si alguno de los lectores miembros del consejo no estuviera conforme con alguno de los puntos señalados, hay correcciones o quieren brindar una aportación extra a este manual, no dude en proponer las propuestas al director del centro escolar Amalia viuda de Menéndez, el cual dispondrá a verificar los puntos planteados al aporte, para su actualización.

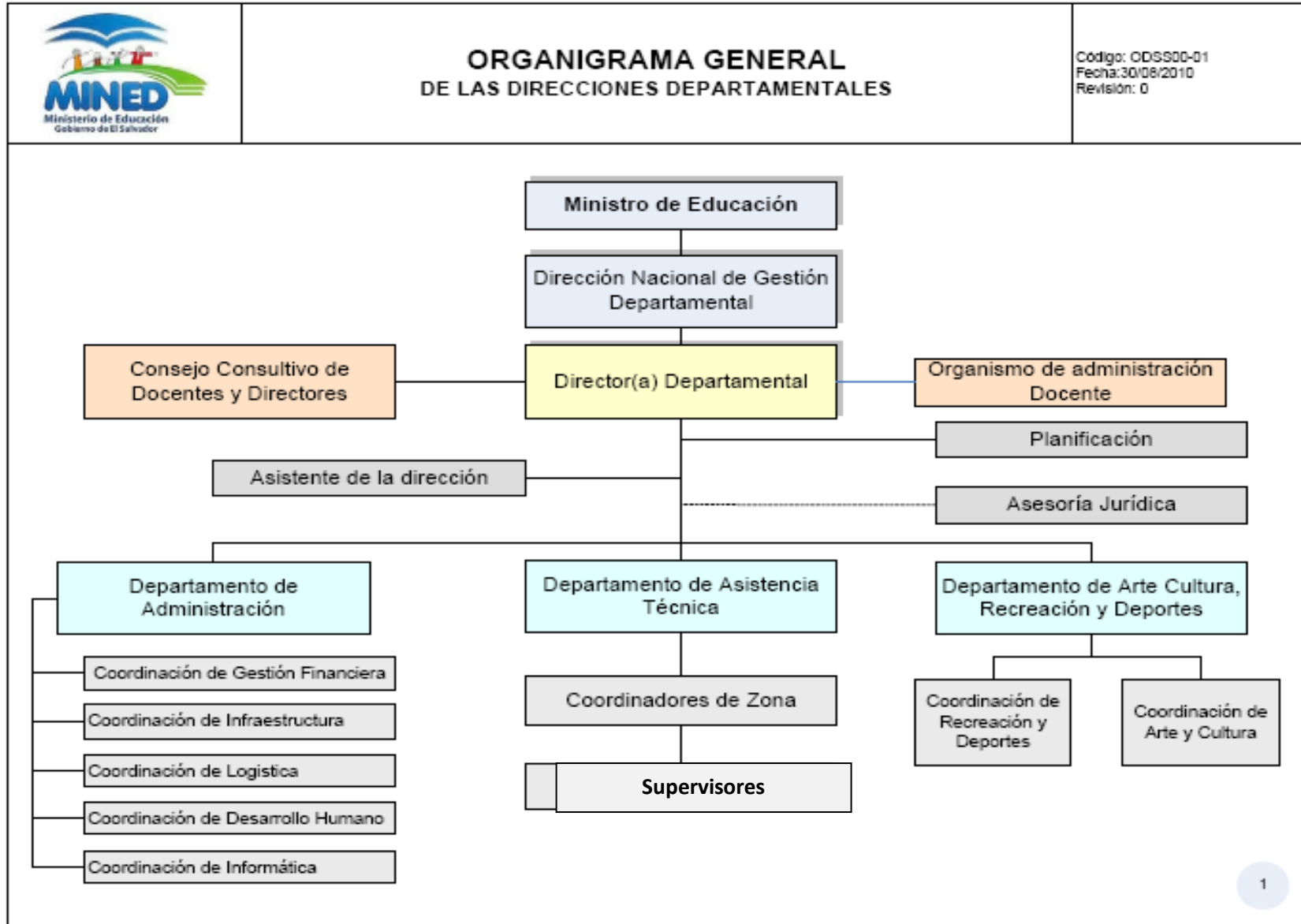
### **iii. Introducción**

La intención de este manual es estandarizar, ordenar y administrar el actual proceso de la asignación de los recursos financieros. Para lo anterior, se propone la reestructuración en la asignación de fondos en base a matrículas a una gestión con base a proyectos, para la adquisición de los componentes más importantes que el centro escolar necesita, considerando los controles, procedimientos y reportes necesarios.

Las políticas descritas en el presente documento, están orientadas a establecer mecanismos de control, por lo tanto son de cumplimiento obligatorio de todas las personas que laboran en el centro escolar Amalia viuda de Menéndez.

Es importante señalar que el presente documento debe ser periódicamente revisado por la institución, con el objetivo de actualizarlo de acuerdo a sus necesidades reales.

iv. Organigrama Propuesto para la Dirección Departamental de Educación de San Salvador



## **v. Declaraciones de Políticas**

Con base a todo lo planteado anteriormente es necesario declarar las siguientes políticas:

- Políticas Organizacionales
- Políticas de Regulación Interna
- Políticas Salariales
- Políticas de Capacitación
- Políticas Financieras
- Políticas Administrativas
- Políticas de Auditoría O Control

Dichas políticas son necesarias para que la ejecución de los proyectos con base a las necesidades reales del centro escolar Amalia viuda de Menéndez, se cumplan a exactitud y se logre la eficiencia en el uso de los recursos financieros otorgados por el Ministerio de Educación.

## **vi. Políticas Organizacionales**

### **Política de Desarrollo Organizacional**

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos del centro escolar Amalia viuda de Menéndez, reorientando los planes de trabajo para cubrir todas las necesidades reales y lograr así brindar una mejor calidad educativa.

### **Exposición de La Política de La Estructura Orgánica**

- a) La dirección del centro escolar deberá rediseñar la estructura orgánica de los miembros que conforman el Consejo Directivo Escolar y posteriormente mantener dicha estructura enfocada a la calidad educativa de los estudiantes, orientada a satisfacer las necesidades primordiales del centro escolar.
- b) Todo cambio o reestructura deberá ser aprobada por el Ministerio de Educación, en base a estudios y análisis de los procesos organizacionales del consejo.
- c) La organización estructural contara con miembros coordinados y facultados para la toma de decisiones, así como áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la administración escolar y la retroalimenten.
- d) Para presentar un proyecto el Consejo Directivo Escolar como ente encargado para la toma de decisiones, deberá adjuntar un documento final que exponga el análisis de las necesidades reales del centro escolar, el cual contendrá las recomendaciones pertinentes para su ejecución.
- e) El proyecto deberá sustentarse y presentarse en la dirección departamental de educación de san salvador, entre los meses de enero a mayo del siguiente período, para que lo solicitado sea considerado en el presupuesto.
- f) Se deberá nombrar a uno de los miembros del Consejo Directivo Escolar, que se haga cargo de orientar las necesidades conforme a especificaciones técnicas requeridas para el proyecto, considerando costos, tiempos y calidad de los servicios.
- g) El director del centro escolar deberá realizar más control en los ingresos y egresos que el centro escolar realice, asegurándose que se hagan de manera efectiva y en función de las actividades y funcionamiento del centro escolar.
- h) El director deberá crear una base de datos en Excel, donde detalle un correlativo, con la descripción de los bienes y servicios recibidos, la modalidad en la que fueron adquiridos, la fecha de la adquisición, el costo de lo adquirido, el documento de respaldo y la documentación ordenada cronológicamente en un



ampo que se denomine: “adquisición de bienes y servicios del centro escolar Amalia viuda de Menéndez”.

- i) El director como representante legal del centro escolar, deberá presentar un informe mensual de todos los bienes y servicios adquiridos a los miembros que conforman el Consejo Directivo Escolar.

### **De la Organización**

- a) La asignación de los recursos se realizará en función de las necesidades reales que se expongan en el proyecto. El centro escolar será el responsable de las decisiones que se tomen y rendirán cuentas a la dirección departamental de educación de San Salvador del Ministerio de Educación.
- b) La organización del Consejo Directivo Escolar deberá contar con una actualización en el manual de la delegación de responsabilidades, que permita al centro escolar enfocarse en la ejecución del plan estratégico y análisis competitivo del entorno para una calidad educativa.
- c) Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre los miembros del consejo.

### **De los Procesos y Proyectos**

- a) El consejo y las diferentes áreas operativas del centro escolar deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones, donde cada proceso deberá contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
- b) La dirección del centro escolar junto con los miembros del Consejo Directivo Escolar, podrán nominar comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en

todos los casos definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.

### **De Los Planes y Programas**

- a) En el mes de Abril de cada año el director actuando en conjunto con los miembros del consejo, presentará el Presupuesto Anual del año siguiente, donde especificara el proyecto que se desee ejecutar en base a las necesidades reales del centro escolar y en forma semestral presentara informes de seguimientos de lo ejecutado con sus respectivas actividades y resultados. Dichos informes serán puestos en conocimiento del consejo.
- b) Los planes, programas, presupuestos y proyectos se realizaran en base al plan escolar institucional, los objetivos estratégicos y las necesidades del centro escolar.
- c) El desarrollo de planes, programas y proyectos del centro escolar deberán obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.

### **Del desempeño del CDE**

- a) El desempeño del Consejo Directivo Escolar se medirá en función del cumplimiento de los objetivos institucionales y en función de los informes presentados oportunamente.

### **vii. Política de Regulación Interna**

Propósito: difundir el marco normativo interno del centro escolar Amalia viuda de Menéndez.

### **Exposición de La Política**

- a) Es política del centro escolar Amalia viuda de Menéndez mantener informados a los miembros del Consejo Directivo Escolar y demás colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la institución, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a las normativas en vigencia.
- b) Se deben publicar los documentos o proyectos aprobados por el Ministerio de Educación, para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones. Los cuales podrán ser consultados, impresos o copiados.
- c) El director del centro escolar es el responsable de que se documenten las actividades principales y los procesos y asegurar así el cumplimiento de los objetivos.
- d) Revisar y mantener actualizadas las necesidades del centro escolar para garantizar la correcta ejecución del proyecto que se solicite.
- e) La elaboración del proyecto o documentos relacionados con dichos procesos, será dirigida por el director del centro escolar para su trámite de aprobación.
- f) Una vez aprobado el proyecto y las políticas por el Ministerio de Educación, deberán ser entregados al representante legal del centro escolar para la custodia de los documentos originales y su respectiva publicación y ejecución.

### **viii. Política Salarial**

Propósito: Diseñar un sistema de remuneración mensual, abonado a una cuenta personal y equitativo para los docentes, que los motive eficazmente para el cumplimiento de una enseñanza educativa de calidad a sus alumnos y alumnas del centro escolar Amalia viuda de Menéndez.

- a) El sistema de remuneración se normará con base al reglamento de la ley general de educación y de la carrera docente emitidos por el Ministerio de Educación.
- b) Se solicitará al Ministerio de Educación, el pago de salarios mensual y abonado a cuentas personales de los docentes contratados por planta y por horas.
- c) Se deberá gestionar con un banco específico para el pago de planillas de los empleados del centro escolar Amalia.
- d) Cada docente contratado deberá aperturar una cuenta bancaria en el banco que sea notificado, para el pago mensual de su salario.
- e) Se procurará establecer un sistema de remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos y metas.
- f) Los aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación del desempeño y la situación presupuestal del Ministerio de Hacienda.
- g) En cuanto a las vacaciones, horas extras y otras prestaciones se encuentran normadas en el Reglamento de la Carrera docente.

#### **ix. Política de Capacitación**

Propósito: Establecer directrices para el cumplimiento de los fines y objetivos generales de la educación prescritas en la ley general de educación.

- a) El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna.
- b) El director del centro escolar deberá elaborar un Plan Anual de Capacitación, el cual deberá ser sustentado por la Dirección departamental de educación de san salvador, en base a los objetivos estratégicos del centro escolar y la detección de necesidades y realidades de los docentes educadores.

- a) El Ministerio de Educación coordinará la formación de docentes para los distintos niveles, modalidades y especialidades del Sistema Educativo Nacional, así como, por las condiciones de las instituciones que la impartan. La normativa aplicable en la formación docente para todos los niveles del sistema educativo será la Constitución de la República, Leyes y Reglamentos sobre la materia, las aspiraciones de la sociedad y las tendencias educativas reflejadas en los fundamentos del currículo nacional.
- b) La dirección del centro escolar procurará capacitar a la mayor cantidad posible de educadores, siendo un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos del centro escolar y sus necesidades, para que puedan mejorar su desempeño en la enseñanza de los educandos.
- Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país.
  - Establecer las secuencias didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de las funciones mentales y cree hábitos positivos y sentimientos deseables.
  - Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia en alcanzar los logros, la determinación de prioridades y el desarrollo de la capacidad crítica.
  - Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función de la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños.
  - Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación intrafamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura.

- El Ministerio de Educación velará por que las instituciones formadoras de docentes mantengan programas de capacitación y actualización para éstos docentes.

## **x. Políticas Financieras**

### **Políticas Presupuestarias**

Propósito: Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita al centro escolar Amalia viuda de Menéndez planificar y optimizar el uso de los recursos financieros otorgados por el Ministerio de Educación a través de un plan por proyectos, diseñado para la cobertura de las necesidades inmediatas y el desarrollo de las actividades del centro escolar.

### **Exposición de La Política**

- a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de abril, en donde el Consejo Directivo Escolar elaborará sus presupuestos en base a las necesidades reales e inmediatas que se deseen cubrir y estos se consolidarán en un presupuesto global, por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, el cual se presentará para aprobación del Ministerio de Educación.
- b) Los ingresos se presupuestarán de manera mesurada y las necesidades estarán debidamente justificadas en el plan por proyectos.
- c) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad del centro escolar Amalia viuda de Menéndez.
  - Establecer especificaciones técnicas mínimas para la prestación de los servicios solicitados.
  - Solicitar cotizaciones de 2-3 proveedores.

- Elaborar un cuadro de ofertas, en el cual se pueda apreciar la mejor opción de compra.
  - Establecer criterios de calidad, garantía, tiempos de entrega y precios accesibles de los servicios a contratar.
  - Adjudicar al proveedor que mejor oferte, y presentar un informe de la compra adjudicada a los miembros del Consejo Directivo Escolar.
  - Archivar la documentación respectiva.
- d) El propósito del proyecto se clasificará en función del Funcionamiento y Operatividad del Centro Escolar.
- e) Los proyectos deberán promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece el centro escolar, priorizándolos de la siguiente manera:
- Proyecto de Adquisición de Mobiliario y Equipo.
  - Proyecto para el mejoramiento de la infraestructura del centro escolar Amalia viuda de Menéndez.
  - Proyecto para el plan de capacitación anual para los educadores.

#### **xi. Políticas Administrativas**

PROPÓSITO: Establecer criterios que le permitan al centro escolar contar con la logística necesaria para proveer a los educandos, educadores y demás personal un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta el centro escolar.

#### **Exposición de La Política**

- a) Realizar un análisis de los servicios que se brindan en el centro escolar Amalia viuda de Menéndez, y corroborar que cumplan con lo exigido.

- b) Preparar una logística eficiente para el desarrollo de las actividades plasmadas en el plan por Proyectos.
- c) Equipar al centro escolar de un área de investigación bibliográfica, accesible para los educandos, que les permita diversificar sus conocimientos.
- d) Ejecutar con responsabilidad y eficiencia los proyectos para brindar una mejor calidad educativa, no gastando más sino gastando mejor.
- e) Brindar ambientes físicos que estimulen el aprendizaje de los alumnos.

## **xii. Políticas de Auditoría y Control**

Propósito: Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de los planes de trabajo y de las áreas financieras y administrativas del centro escolar Amalia viuda de Menéndez, orientado a ejecutar una administración eficiente de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal de la ley general de educación.

### **Exposición de La Política Auditoría Interna y Control**

- a) El área de Auditoría será responsable de la vigilancia, control y seguimiento de todas las actividades que realiza el centro escolar, su campo de acción y responsabilidades se centrará en la vigilancia de la correcta aplicación de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos correspondientes.
- b) El área de Auditoría elaborará anualmente un programa de auditoría para las áreas que tienen relación directa con el manejo de los recursos financieros, administrativos y pedagógicos del centro escolar, el mismo contemplará también actividades de revisión y arqueos sorpresivos de los fondos.
- c) Evaluará las actividades que realizan los miembros del Consejo Directivo Escolar y la ejecución de los proyectos.
- d) El Ministerio de Educación propondrá al centro escolar Amalia viuda de Menéndez, con especialistas en auditoría técnica, financiera y administrativa.



- e) El área de auditoría también efectuará auditorías semestrales.
- f) El área de auditoría deberá realizar revisiones y evaluaciones de los proyectos ejecutados.
- g) Como parte de sus responsabilidades, deberán realizar un borrador de informe con las observaciones de la auditoría realizada, el cual contendrá las recomendaciones pertinentes para su corrección y mejora.

## **5. FORMULACIÓN DEL PROYECTO: "OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO PARA EL CENTRO ESCOLAR AMALIA VIUDA DE MENÉNDEZ".**

### **1. *Análisis de la Situación***

Actualmente los fondos que el centro escolar recibe, le son otorgados de acuerdo al número de alumnos matriculados, lo cual no permite satisfacer todas las necesidades que presenta el Centro escolar Amalia viuda de Menéndez, por lo que se hace necesario proponer una mejora en la eficiencia de la asignación de esos recursos a través de un cambio en la forma de solicitar los fondos, siendo está realizándolo a través de planes por proyectos y brindar con ello servicios educativos más eficientes y de mejor calidad.

Por lo tanto la razón del presente proyecto consiste en alcanzar los objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, las calidades y cantidades establecidas y el lapso de tiempo previamente definido. Será de beneficio para el centro escolar ya que podrá solicitar al Ministerio de Educación un proyecto en específico, logrando así cubrir las necesidades más sentidas por el centro escolar en cuanto a la adquisición de mobiliario y equipo para las aulas, infraestructura, materiales didácticos, docentes capacitados, competentes, acreditados y motivados para brindar y favorecer el aprendizaje de los alumnos y alumnas del centro escolar.

El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado y la satisfacción de las necesidades expuestas.

## **2. Estrategia de Implementación**

El Centro Escolar Amalia viuda de Menéndez como institución encargada de Formar estudiantes con excelencia académica, disciplina y valores, capaces de continuar sus estudios y comprometidos con la sociedad en forma productiva y responsable con su entorno, necesita contar de manera imprescindible con equipamiento del mobiliario adecuado y suficiente, para desarrollar sus funciones y atender a los estudiantes y demás personal de manera óptima, así como mejorar la infraestructura y el desarrollo de las actividades. Conscientes de la realidad financiera y comprometida con la obtención de más y mejores resultados, se presentara el siguiente proyecto de inversión, el cual define a detalle el tipo y cantidad de suministro requerido para el equipamiento de las necesidades del Centro Escolar.

## **3. Antecedentes del Proyecto**

Para lograr con eficiencia el cumplimiento de las funciones que le competen, el Centro Escolar Amalia viuda de Menéndez, se ha visto en la necesidad de reestructurar los criterios de asignación, partiendo desde su organización, así como en la manera de dar cumplimiento a las obligaciones y atribuciones que le han sido encomendadas legalmente a través de la Constitución de la República y demás normativas establecidas por el Ministerio de Educación, procurando con ello brindar un mejor servicio de calidad a los estudiantes, maestros y personal administrativo.

El centro escolar con el propósito de minimizar el tiempo y maximizar la eficiencia en la asignación de los fondos se propone cambiar la base de asignación de fondos, reestructurando la asignación a través del presente proyecto que requiere brindar servicios educativos eficientes e inmediatos.

#### **4. Justificación**

Se requiere del presente proyecto para desarrollar con eficiencia las funciones que le han sido encomendadas al Centro Escolar, como son: “Brindar un servicio eficiente y eficaz que impacte en la dignificación y crecimiento profesional docente, mejorando la interpretación y ejecución del saber, saber hacer, ser y saber convivir, que garantice el desarrollo integral de estudiantes, familia y comunidad”, sin embargo, la realidad de la Institución es que no se logran cumplir con los objetivos establecidos en el PEI que es el Proyecto Educativo Institucional proyectado para 5 años y ejecutado en el PEA que es el Plan Escolar Anual, ya que el desembolso de los fondos es realizado con base a la tabla de los criterios de asignación proporcionada por el Ministerio de Educación, que es según la cantidad de alumnos matriculados, no logrando así cubrir todas las necesidades que se presentan, ya que el 75% de los bonos son destinados al pago de salarios y solo un 25% queda disponible para el funcionamiento y mantenimiento del centro escolar, por lo que se hace necesario la formulación del presente proyecto para el periodo 2013, en donde se establezcan las necesidades reales del centro escolar, incluyendo el pago de salarios oportuno para el personal contratado, mejoramiento en la infraestructura del centro escolar, el mobiliario y equipo que no reúne las condiciones óptimas para su uso, ya que en su mayoría los bienes han concluido su vida útil, se han vuelto obsoletos o se encuentran muy deteriorados.

Los puestos de trabajo del personal administrativo y maestros no es el idóneo porque cuentan con sillas secretariales que presentan tapicería rota, no funcionan los rodos, se encuentran sin respaldo o está quebrado; en otros casos las sillas de espera que se utilizan para la atención a los usuarios, resultan insuficientes.

La Institución también se ha visto con una cantidad considerable de expedientes de alumnos sin archivar, por lo que se ve en la necesidad de contar con archivos, estantes o armarios que maximicen los espacios físicos, ya que actualmente estos se encuentran saturados y en muebles no apropiados para el resguardo de expediente y esto dificulta el manejo y cuidado de la

información, es por ello que se requiere de la adquisición de dichos bienes a través del presente proyecto propuesto para su ejecución.

Así mismo existe la necesidad de adquisición de mesas de reuniones ya que tampoco se cuenta el mobiliario idóneo para las reuniones que se programan con el personal docente, alumnos, padres de familia y demás personal administrativo involucrado en el manejo del centro escolar.

## **5. Descripción del Proyecto**

### **a. Finalidad del Proyecto**

La ejecución del presente proyecto tiene como finalidad mejorar y renovar el mobiliario y equipo del Centro Escolar Amalia viuda de Menéndez así como otros servicios, para fortalecer y hacer más eficiente y motivador el trabajo administrativo y pedagógico brindando una mejor educación de calidad con los recursos necesarios y óptimos, para el aprendizaje y desenvolvimiento de los estudiantes.

### **b. Propósito**

Dotar al Centro Escolar del mobiliario, servicios, equipo adecuado y necesario, que permita generar las condiciones mínimas de trabajo a fin de contribuir al desarrollo y eficiencia en las labores que realiza el personal docente y administrativo, quienes representan a la Institución, responsable de formar estudiantes con excelencia académica, disciplina y valores, capaces de continuar sus estudios y comprometidos con la sociedad en forma productiva y responsable con su entorno.

### **c. Componentes**

Son los bienes y servicios propuestos para la compra cuyas características, cantidades, costos y distribución se detallan y son producto de lo siguiente:

- Identificación del tipo mobiliario, así como las cantidades que necesita cada aula y el área administrativa del centro escolar.

- Cuantificación del costo estimado de la Inversión, partiendo de costos unitarios históricos del mobiliario y sondeo de mercado.
- Formulación y ejecución del proyecto para la compra de mobiliario y otros servicios.

#### **d. Resultados o Productos**

Mediante la aprobación de este proyecto se estima obtener los siguientes resultados:

- Solventar en gran medida las necesidades inmediatas de mobiliario y equipo que presenta el Centro Escolar Amalia viuda de Menéndez, así como la adquisición de otros servicios y el mejoramiento en la infraestructura.
- Descargar del Patrimonio de la Institución aquellos bienes que se encuentran en mal estado, obsoletos o que ya cumplieron su vida útil.
- Crear un ambiente de trabajo favorable para los personales administrativos y maestros que laboran en la Institución, así como sus usuarios.

### **6. Alcance del Proyecto**

Con este proyecto se pretende cubrir los siguientes aspectos:

- Fortalecer la capacidad instalada que posee el centro escolar Amalia viuda de Menéndez, dotándolo del Mobiliario y equipo adecuado para el desarrollo de sus funciones. (Ver Anexo 4)
- Renovar y Modernizar la Institución a través de la adquisición de mobiliario, reemplazando los bienes que se encuentran deteriorados o en mal estado cuyo costo de reparación para la Institución es oneroso. Así también, aquellos que se encuentran obsoletos o que ya cumplieron su vida útil.

## 7. Ubicación Geográfica

El presente proyecto ha sido creado para beneficiar al centro escolar Amalia viuda de Menéndez, ubicado en el Municipio de Mejicanos.

## 8. Costo estimado del Proyecto

El costo estimado de la inversión para la ejecución del proyecto es de **\$10,355.00** y se resume a continuación:

Descripción del Bien	Cantidad Total de Bienes	Costo Unitario Estimado	Costo Total Estimado
Archivo metálico de 4 gavetas	15	\$180.00	\$2,700.00
Estante metálico	10	\$85.00	\$850.00
Mesa de reuniones para 12 personas	1	\$525.00	\$525.00
Sillas de espera	25	\$40.00	\$1,000.00
Pilot para pizarras acrílicas	800	\$1.10	\$880.00
Borradores para pizarras acrílicas	500	\$1.00	\$500.00
Papel bond en resmas	500	\$3.50	\$1,750.00
Equipos audiovisuales (proyectores de imágenes)	2	\$700.00	\$1,400.00
Servicios de capacitación o desarrollo profesional	5	\$150.00	\$750.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$10,355.00</b>

## **B. ORGANIZACIÓN**

### **1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR AMALIA VIUDA DE MENÉNDEZ**

Es lógico suponer que para el desarrollo de cualquier actividad sea necesaria la asignación de los recursos para llevarlo a cabo. En el caso específico del Centro Escolar “Amalia Viuda de Menéndez” la distribución de los recursos es una de las funciones que el Consejo Directivo Escolar debe cumplir, Se pudo observar que el centro escolar no cuenta con elementos organizacionales que ayuden al logro eficiente de los planes de trabajo, por lo que se hace necesario e importante el existir de este tipo de herramienta, ya que a través de una organización eficaz se obtienen líneas de acción bien definidas para el logro de los objetivos institucionales, en este caso poder reorientar los planes de trabajo comunicándolos a los miembros del Consejo Directivo Escolar, organizando también todas las actividades pedagógicas para que los maestros brinden una mejor calidad educativa en su enseñanza, creando así estudiantes que puedan ser competentes en la sociedad salvadoreña y cualquier otro ámbito.

Por lo tanto Organizar el centro escolar nos sirve para:

- Promover la creatividad pedagógica de los docentes, con lo que se logran mejores formas de enseñanza.
- Incentivar la participación estudiantil como constructores de su propio aprendizaje.
- Estimular la participación de los padres y las madres como un derecho inherente a la responsabilidad de educar a sus hijos e hijas.
- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo, como un bien colectivo.

De acuerdo con estas razones, el centro escolar debe considerar que la organización debe fomentar la idea de que la escuela no es la suma de grados y secciones, sino que ofrece un espacio amplio de aprendizaje, cuidadosamente pensado y organizado para que la sola presencia de los estudiantes sea suficiente para el disfrute de experiencias de aprendizaje diversas y significativas, las que le servirán para desenvolverse satisfactoriamente en la vida.

## **2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN QUE CONFORMAN EL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**

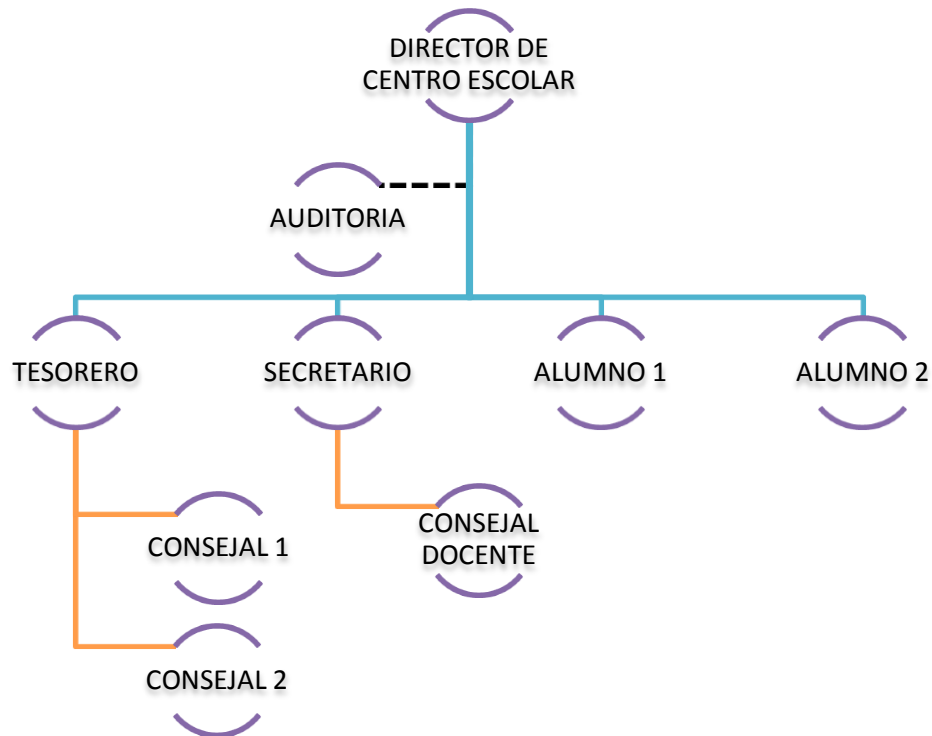
En el Consejo Directivo Escolar del Centro Escolar “Amalia viuda de Menéndez”, es una organización interna que cuenta con una organización lineal constituida desde la dirección que es el nivel más alto hasta los concejales.

Dentro de dicha jerarquía no se cuenta con un nivel de apoyo que asesore al director del centro escolar, por lo que se propone la jerarquización del CDE a una organización de staff, que ayude a proporcionar auditorías o asesorías cada semestre y sugerir alternativas de solución para mejorar los procedimientos que realiza cada uno de los miembros.

## **3. PROPUESTA DE JERARQUIZACIÓN PARA EL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR (CDE)**

La siguiente propuesta de jerarquización muestra cómo debería ser el nivel jerárquico de los miembros que conforman el Consejo Directivo Escolar (CDE), ya que mediante el diagnóstico se determinó que el centro escolar Amalia viuda de Menéndez no cuenta con una estructura organizativa idónea, la cual es necesaria por las responsabilidades que se le asignan a cada uno de los miembros del comité, las cuales necesitan de una regulación y supervisión externa, al menos dos veces al año, para un mejor control en la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.





### C. DIRECCIÓN

Como se menciona en el primer capítulo la dirección es aquel elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base a decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas

En este caso, es el director de la escuela Amalia es el responsable de dirigir el proyecto para que este se ejecute de manera satisfactoria, es por eso que se ve obligado a tener un conocimiento pleno del proyecto que se desarrolla, y debe asumir una serie de tareas, entre las cuales están:

- a. Identificar las necesidades del centro escolar.
- b. Elaborar el proyecto en conjunto con el Consejo Directivo Escolar y darlo a conocer al público.
- c. Gestionar para la asignación de los recursos.

- d. Elaborar informes sobre el desarrollo del proyecto, como respaldo de control y liquidación del mismo.
- e. Informar sobre la situación económica del proyecto, a los integrantes del Consejo Directivo Escolar y a toda la comunidad educativa.
- f. Liderar el desarrollo del proyecto.
- g. Supervisar que el proyecto se ejecute de acuerdo con lo planificado.
- h. Anticipar problemas y elaborar estrategias para corregirlos.

Para realizar una buena dirección el director del centro escolar Amalia Viuda de Menéndez debe de coordinar el proyecto, supervisarlos, establecer una buena comunicación entre la comunidad educativa y tomar las decisiones más adecuadas para procurar siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente y lograr los objetivos establecidos por la modalidad escolar CDE.

## **1. COORDINACIÓN.**

Es un elemento de la dirección que se encarga de coordinar actividades que están interrelacionadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

El Presidente del Consejo Directivo Escolar debe establecer la armonía entre todas las actividades del centro escolar de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito para que éste pueda cumplir su misión y visión en forma segura y económica, y debe de integrar los esfuerzos de toda la comunidad educativa para alcanzar satisfactoriamente los objetivos, tales como, mantener la calidad educativa para forjar estudiantes con deseos de superarse, ampliar los servicios educativos y la infraestructura para dar cobertura un mayor número de alumnos y adquirir prestigio en el ámbito de educación.

## **2. SUPERVISIÓN.**

Es un elemento de la dirección, que consiste en vigilar que las actividades se efectúen como fueron planeadas haciendo uso óptimo de los recursos materiales, humanos y financieros disponibles en la organización.

Al identificar en que área tiene una mayor deficiencia el centro educativo, ya sea en infraestructura, en mobiliario y equipo, en materiales didácticos, personal docente, etc. Se procede a elaborar el proyecto y presentarlo al MINED, para su aprobación y asignación. Luego viene la ejecución del plan y es aquí donde el director debe delegar a los demás directivos para que juntos puedan verificar que los planes de trabajo se están ejecutando según lo establecido, que los egresos sean plenamente utilizados en el proyecto, de igual forma que estos le apoyen en la elaboración de informes para tenerlos listos para cuando se realice una auditora para un control de mayor credibilidad y transparencia. La supervisión es importante porque controla lo planeado con lo ejecutado, permitiendo la eficiencia de los elementos administrativos y de los recursos financieros.

## **3. COMUNICACIÓN.**

La comunicación es indispensable para lograr una coordinación en las actividades que desarrolla el centro educativo, se propone que se implemente la comunicación formal entre todo el personal administrativo, docentes, alumnado y en algunos casos a los padres de familia.

La implementación de la comunicación formal, implica que el Consejo Directivo Escolar exclusivamente debe utilizarse para informar motivos de trabajo. Esta debe ser escrita, y se comunicara informes del trabajo ejecutado y por ejecutar, circulares, publicaciones, etc. El sentido de dicha comunicación debe fluir en forma general entre toda la comunidad educativa. Lo importante es que la dirección comparta la información con sus subalternos de manera que estén al tanto de lo que se ha realizado y está por realizar dentro de la escuela.

## **D. CONTROL**

Es de suma importancia que el centro escolar Amalia viuda de Menéndez cuente con herramientas de control, puesto que estas permiten verificar lo ejecutado, y que se esté realizando bien, de lo contrario implementar las correcciones correspondientes para contrarrestar las desviaciones, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos por el centro educativo.

### **1. CALIDAD DE LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DEL CDE**

Actualmente el centro escolar realiza sus registros administrativos y financieros con base a planillas y formatos brindados por el Ministerio de Educación. Entre ellas se mencionan:

- a. Libro de Ingresos y Gastos
- b. Facturas
- c. Recibos
- d. Cheques
- e. Conciliación Bancaria
- f. Análisis Económico

El control actual que se utiliza por parte del Ministerio de Educación, simplemente es por medio de la cuenta bancaria, solo verifica cuanto retiro el centro escolar y este debe presentar las facturas para respaldar en que utilizo el dinero, y si la escuela paga con cheque sus gastos el MINED verifica quien cobra en el banco dichos cheques. En cuanto el control que utiliza el centro educativo, solo es por medio de un libro de ingresos y egresos, en donde llevan el registro de cada transacción con su respectiva fecha y firma de los encargados del manejo de los fondos.

Es importante por tal razón que el Ministerio de Educación y los miembros del Consejo Directivo Escolar, cuenten con más herramientas de control y se inste con el apoyo de una auditoría contable y administrativa que evalúe, monitoree y de seguimiento a las salidas y entradas de dinero, para que se verifique si se está utilizando conforme a las actividades

establecidas en el Proyecto, y si son ejecutadas en beneficio del centro escolar, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y los planes ideados para alcanzarlos.

## **2. CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PROPUESTOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS MIEMBROS DEL CDE**

### **a. Auditoría o asesoría Contable Administrativa**

La importancia de su aplicabilidad es que proporcionara a los miembros del Consejo Directivo Escolar un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrado el centro escolar por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, revisando y evaluando si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen, aseguran el cumplimiento de los objetivos, así como el grado en que estos han sido alcanzados.

### **b. Contabilidad**

En el aspecto contable, se propone continuar con la misma modalidad, puesto que el tipo de contabilidad con que se controla la actividad financiera del centro escolar cumple con los requisitos legales establecidos por el Ministerio de Educación, esto lo hace con la finalidad de facilitar la contabilidad a los encargados de la administración de fondos de la escuela.

### **c. Auditoría**

La auditoría es necesario llevarla a cabo en el centro de estudio 2 veces en el año, ya que es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, en este caso sería personal del Ministerio de Educación o de la Corte de Cuentas de la República quienes son los que oficialmente se encargan de realizar auditorías a instituciones y centros educativos gubernamentales.

Este tipo de auditoría corresponde a la externa, la cual será una revisión del libro de ingresos y egresos con sus registros contables de la entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables.

Una vez realizados los procedimientos que el auditor considere oportunos, debe emitir una opinión sobre si los registros contables reflejan razonablemente la realidad financiera del ente. En cada caso emitirá una opinión favorable o desfavorable y se la hará llegar al Ministerio de Educación, para que pueda tomar una decisión en cuanto a la transferencia de recursos financieros.

Cuando el director presente el proyecto para gestionar la transferencia de los recursos financieros, el Ministerio de Educación debe de tener personal capacitado para que se encargue de verificar en el centro de estudio, que las necesidades y los requerimientos expresados en el proyecto sean reales y verdaderamente necesarios, solo cuando el MINED haya comprobado de la veracidad de este podrá aprobarlo y hacer efectivo el otorgamiento de los fondos.

En el momento que se ha realizado la transferencia la escuela deberá elaborar informes detallados del proceso de desarrollo del proyecto que servirán de control y parámetros para medir si se está cumpliendo con los objetivos establecidos, tanto para el centro educativo como para el Ministerio de Educación. De igual forma deberá mostrar la documentación necesaria para respaldar los gastos realizados. Además se deberán realizar dos auditorías en el año, en donde se revisaran que los informes contables y de otra naturaleza con toda su documentación sean confiables, se verificara físicamente en el centro educativo que el proyecto se está ejecutando o se culminó según lo planeado, esto con la finalidad de asegurar la eficiencia de los recursos financieros.

## E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. OBJETIVOS

La implementación del Modelo de Gestión Administrativa que ha sido propuesta en el presente documento tiene los objetivos siguientes:

- a. Proporcionar las herramientas necesarias para realizar los cambios pertinentes.
- b. Mejorar de manera efectiva la Gestión Administrativa que hasta ahora se implementa en el Centro Escolar
- c. Identificar los cambios que deben realizarse para mejorar el desempeño del Centro Escolar
- d. Contribuir a lograr la eficiencia de los recursos financieros otorgados por el MINED a los centros escolares del municipio de mejicanos del departamento de San Salvador.
- e. Proporcionar herramientas de planificación, organización, dirección y control que contribuyan a lograr la eficiencia en la administración del MINED.

### 2. ACTIVIDADES A REALIZAR

Para implementar la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa, es necesario preparar a las personas involucradas en el Centro Escolar para que lleven a cabo el Modelo de manera efectiva. Para lograr tal fin es necesario realizar una serie de actividades antes y durante la implementación. Entre esas actividades se mencionan:

#### ***a. Introducción al Modelo de Gestión Administrativa. Aspectos generales.***

Antes de echar a andar la propuesta de Modelo de Gestión Administrativa es indispensable que se imparta una capacitación sobre el tema, para que los miembros actuales del Centro Escolar conozcan y comprendan en qué consiste el Modelo de Gestión Administrativa, cuáles

son sus elementos, beneficios, etc. Todo de manera general con el propósito de que se convierta en una introducción al cambio que se realizaría.

Para impartir la capacitación se pueden auxiliar en el documento completo, específicamente en el Capítulo I en el que se ha recopilado la información necesaria para la elaboración de la propuesta y que servirá como insumo para la preparación de la capacitación.

***b. Elementos necesarios para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa***

Para el establecimiento de los elementos que se requieren para la implementación de la propuesta, se requiere que se efectúe un análisis actual y la situación ideal, con lo que se determinaría aquellos elementos que el Centro Escolar necesita ajustar tales como:

- a. Organizar el espacio físico de forma adecuada.
- b. Definir adecuadamente los niveles de organizacionales
- c. Redefinir los roles que deberán tener cada uno de los involucrados

***c. Práctica del Modelo de Gestión Administrativa en el Centro Escolar “Amalia Viuda de Menéndez”***

Una vez que se hayan establecido todos los elementos necesarios para efectuar los cambios en el Centro Escolar. Se procederá a la implementación paulatina de la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa que contribuya a un mejor manejo de los recursos financieros otorgados por el Ministerio de Educación a los centros escolares del municipio de Mejicanos.

***d. Evaluación de los resultados y realización de ajustes***

Los cambios necesarios para que el centro escolar goce de una mejor administración de los recursos podrían ser aplicados por fases, bajo el supuesto que no será posible efectuar los ajustes en forma simultánea, el establecimiento de las etapas deberá hacerse cuidadosamente



planeado, tomando en cuenta las características del centro escolar, la obtención y utilización de los recursos necesarios.

Las determinaciones de las etapas, debe contener el tiempo en que se pretende realizar, los recursos que se necesitan para lograrlo, quienes son los responsables, cuales son los objetivos que se persiguen y los mecanismos de evaluación de resultados, para posteriormente realizar los ajustes si ocurre una desviación en los planes.

El diseño del plan de implementación, basado en la propuesta estará a cargo del Consejo Directivo Escolar ya que son los que conocen a fondo los diferentes ámbitos en el centro escolar.

**e. *Proyección financiera.***

Para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa se necesita contar con los recursos mínimos necesarios para lograr la ejecución de dicho modelo.

i. Recursos humanos:

Se requiere la contratación de un profesional en Administración de Empresas o Contaduría Pública.

ii. Recursos materiales:

Dentro de estos recursos se estima la utilización de papelería y equipo computacional.

iii. Recursos financieros:

Para la implementación del Modelo se estima la cantidad de \$2,175.00 distribuidos de la siguiente manera:

Recursos	Costo Anual
<p><b>Humanos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de brindar las capacitaciones (3 personas) \$ 75.00</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proyector de imágenes \$ 600.00</li> <li>• Papelería, una pizarra acrílica, plumones acrílicos \$ 500.00</li> <li>• una computadora con todos sus elementos (CPU, monitor, teclado y mouse) \$ 1,000.00</li> </ul>	
<b>Total</b>	<b>\$ 2,175.00</b>

**f. Personas colaboradoras y beneficiarias**

Para llevar a cabo la implementación del Modelo de Gestión Administrativo se requiere la participación y colaboración de la Dirección, Subdirección, Consejo Directivo Escolar, Personal Docente, del Centro Escolar Amalia y personal Administrativo Financiero del MINED. Siendo beneficiados directamente el Ministerio de Educación y los alumnos(as) del Centro Escolar “Amalia Viuda de Menéndez” ya que gozarán de mayores beneficios con la obtención de fondos acorde a sus necesidades reales.



## F. BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

- Adalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. 5ª Edición.
- Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas teoría y práctica. Primera edición
- César Aching Guzmán. Financieros y Matemáticas de La Mercadotecnia
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. McGraw Hill. 12ª Edición
- Harold Koontz. Administración, Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición.
- James Stone, R Edward Freeman y otros Administración 6ª Edic. Prentice Hill, México 1996
- John M. Ivancevich. Gestión, Calidad y Competitividad. McGraw Hill/ International de España, S, A. Primera Edición.
- Juan Gerardo Garza Treviño. Administración Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Administración Conceptos y Aplicaciones. Editorial Continental, S, A de C, V México.
- George R, Terry. Principios de Administración. México: Editorial Continental, S, A de C, V 6ª Edición

## **TESIS:**

- Modelo de Gestión Administrativa para optimizar los recursos en los centros integrales de día que atienden al adulto mayor, caso práctico. Universidad de El Salvador 2003.
- Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa aplicado al Centro Escolar General Francisco Morazán del municipio de San Salvador. Universidad de El Salvador 2003.
- Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Mejicanos, Departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador 2004.
- Evaluación de la Gestión Administrativa y propuesta de un modelo organizativo para promover la eficiencia de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de la ciudad de Mejicanos. Universidad de El Salvador 2008.

## **SITIOS WEB:**

- [www.ministeriodeeducacion.gob.sv](http://www.ministeriodeeducacion.gob.sv)
- <http://buscon.rae.es/draef/>
- [www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm #4](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm#4)
- [www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/inde.htm#9](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/inde.htm#9)

ANEXOS

## ANEXO 1

Tabla 1

**Criterios de Asignación del Componente: Operación y Funcionamiento para CDE (excluyendo los Institutos Nacionales) y CECE con Convenio de Gratuidad.**

<b>Rango de Alumnos</b>	<b>Asignación Base por Alumno</b>	<b>Adicional por Alumno</b>	<b>Total por Alumno</b>
De 1 a 30	\$13	\$28	\$41
De 31 a 60	\$13	\$17	\$30
De 61 a 100	\$13	\$9	\$22
De 101 a 150	\$13	\$9	\$22
De 151 en adelante	\$13	\$----	\$13

Tabla 2

**Criterios de Asignación del Componente: Operación y Funcionamiento para ACE (excluyendo los Institutos Nacionales)**

<b>Rango de Alumnos</b>	<b>Asignación Base por Alumno</b>	<b>Adicional por Alumno</b>	<b>Total por Alumno</b>
De 1 a 30	\$25	\$28	\$53
De 31 a 60	\$25	\$17	\$42

De 61 a 100	\$25	\$9	\$34
De 101 a 150	\$25	\$5	\$30
De 151 en adelante	\$25	\$-----	\$25

**Tabla 3**

**Criterios de Asignación del Componente: Operación y Funcionamiento para CECE (sin convenio de gratuidad de parvularia básica y media)**

\$8.00 por Alumno
-------------------

**Tabla 4**

**Criterios de Asignación del Componente: Operación y Funcionamiento para Centros Educativos de Educación Especial**

\$75.00 por Alumno
--------------------

Fuente: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.



**ANEXO 2**

**FORMATOS**

**PARA**

**ELABORAR**

**P.E.I**

PROYECTO  
EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL  
(PEI)

DESDE \_\_\_\_\_  
PERIODO:  
HASTA \_\_\_\_\_



**ACUERDO 1**

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, hemos llegado a la conclusión de que:

<b>LA VISIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO ES:</b>

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administración

**ACUERDO 2**

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, hemos llegado a la conclusión de que:

<b>LA MISIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO ES:</b>

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ACUERDO 3**

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, hemos llegado a la conclusión de que:

**EL IDEARIO DE NUESTRO CENTRO EDUCATIVO ES:**

**DOCENTES**

Valor	Comportamiento

**ESTUDIANTES**

Valor	Comportamiento

--	--

**PADRES, MADRES O FAMILIARES**

Valor	Comportamiento

**LÍDERES DE LA COMUNIDAD**

Valor	Comportamiento

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

Sello de la Modalidad de Administración

## DIAGNOSTICO (RESPONSABLE: EQUIPO DE EVALUACION)

### ACUERDO 4

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, luego de analizar el indicador sobre el **RENDIMIENTO**, acordamos que los dos principales problemas y logros son:

Dos principales problemas	Dos principales logros



--	--

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administración

**NOTA: DEBEN ELABORAR UN CUADRO POR INDICADOR O PROBLEMA.**

## DIAGNOSTICO

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, luego de analizar el indicador sobre **REPITENCIA**, acordamos que los dos principales problemas y logros son:

Dos principales problemas	Dos principales logros

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administración

# DIAGNOSTICO

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, luego de analizar el indicador **SOBREEDAD**, acordamos que los dos principales problemas y logros son:

Dos principales problemas	Dos principales logros

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administración

# DIAGNOSTICO

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, luego de analizar el indicador sobre **PRACTICAS PEDAGOGICAS DE PRIMER GRADO**, acordamos que los dos principales problemas y logros son:

Dos principales problemas	Dos principales logros

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administración

# DIAGNOSTICO

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, luego de analizar el indicador sobre \_\_\_\_\_, acordamos que los dos principales problemas y logros son:

Dos principales problemas	Dos principales logros

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administración

ACUERDO 5

**OBJETIVOS GENERALES**

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, acordamos:

Objetivos generales del PEI
1.
2.
3.
4.
5.

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administración

PROYECTO  
CURRICULAR  
DE  
CENTRO  
PCC

RESPONSABLE: EQUIPO PEDAGOGICO

## PROYECTO CURRICULAR DE GRADO (PCG)

GRADO: \_\_\_\_\_

COMPONENTES	
<b>1. Los contenidos</b> ¿Qué enseñar?	
<b>2. La metodología</b> ¿Cómo enseñar?	
<b>3. Los recursos didácticos</b> ¿Con qué apoyos se enseña y se aprende?	
<b>4. La evaluación y promoción</b> ¿Qué criterios definen la promoción o reprobación de los estudiantes?	
<b>5. Planificación</b>	



<p>¿Cómo se debe hacer la planificación del aula para concretar los acuerdos?</p>	
---	--

ESTE CUADRO SERVIRA COMO COMPROMISO A CADA MAESTRO Y SERA INSUMO PARA SU PLAN DE GRADO Y PARA EL PCC (EL MAESTRO/A PUEDE UTILIZAR LAS PAGINAS QUE ESTIME NECESARIO).

**PCC**

COMPONENTES	DESCRIPCION	1	2	3	4	5
<p>1. Los contenidos ¿Qué enseñar?</p>						

<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2. La metodología</b> <i>¿Cómo enseñar?</i>						

COMPONENTE	DESCRIPCION	1	2	3	4	5
<p><b>3. Los recursos didácticos</b>  ¿Con qué apoyos se enseña y se aprende?</p>						

COMPONENTE	DESCRIPCION	1	2	3	4	5
<p><b>4. La evaluación y promoción</b>  <b>¿Qué criterios definen la promoción o reprobación de los estudiantes?</b></p>						

COMPONENTE	DESCRIPCION	1	2	3	4	5
<b>5. Planificación</b> ¿Cómo se debe hacer la planificación del aula para concretar los acuerdos?						

--	--	--	--	--	--	--

# ACUERDOS PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO (PEDAGOGICOS)

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, acordamos:

Acuerdos proyecto curricular de centro (PEDAGOGICOS)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

PROYECTO  
DE  
GESTION

RESPONSABLE: EQUIPO DE GESTION

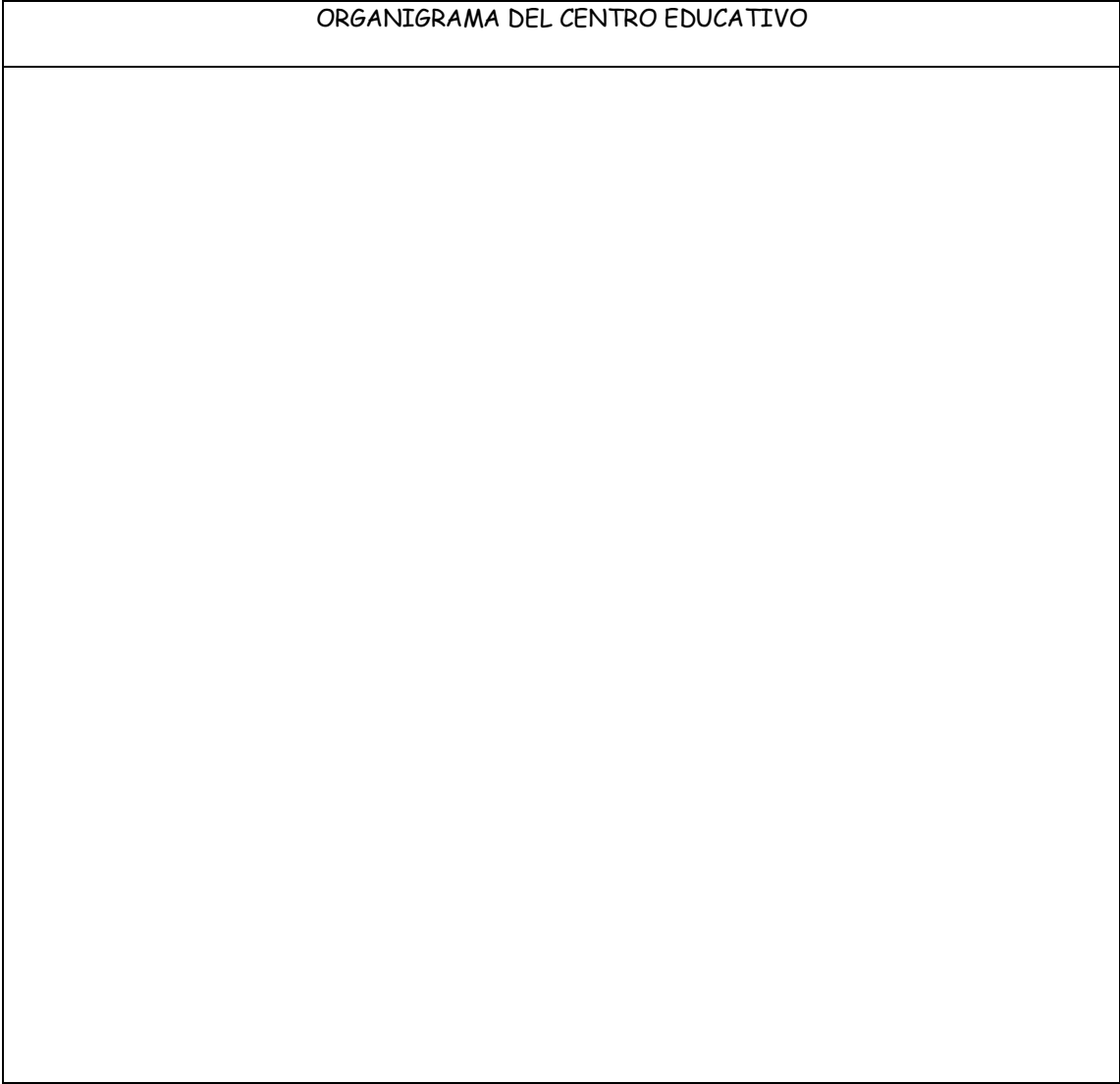


ORGANIGRAMAS  
DEL  
CENTRO EDUCATIVO

AGREGAR LOS ORGANIGRAMAS QUE POSEE EL CENTRO EDUCATIVO

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, acordamos:



**FIRMAS DEL EQUIPO**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**SELLO DE LA MODALIDAD**

# MANUAL DE FUNCIONES

ANEXAR EL MANUAL DE FUNCIONES Y NO OLVIDAR QUE LLEVA RELACION CON LOS ORGANIGRAMAS.

PUEDE UTILIZAR EL FORMATO

MANUAL DE FUNCIONES

Posición (la que está escrita en el organigrama)	Funciones principales



MANUAL  
DE  
PROCEDIMIENTOS

SI YA LO TIENE SOLO AGREGUELO Y DE NO SER ASI, PUEDE UTILIZAR EL SIGUIENTE FORMATO

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, acordamos los PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS siguientes:

Procesos Institucionales	Procedimientos del Centro Educativo		
¿Cuál es el nombre del proceso?	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Quién autoriza o firma?

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

Sello de la Modalidad de Administra

# MANUAL DE CONVIVENCIA

ANEXAR EL QUE YA POSEE Y MEJORARLO SI ES POSIBLE

EL MANUAL DE CONVIVENCIA DEBE ESTAR RELACIONADO CON EL IDEARIO



MANUAL DE CONVIVENCIA

VALOR (IDEARIO)	COMPORTAMIENTO ACORDADO (POR SECTOR)	RESPUESTA CREATIVA (POR SECTOR)

# CRITERIOS PARA ASIGNAR GRADOS

PUEDE HACERSE POR NIVEL, CICLO, GRADO U INSTITUCIONAL.

SE DEBE TOMAR EN CUENTA: ESPECIALIDAD, EXPERIENCIA, DOMINIO DE CONTENIDOS, ETC

CRONOGRAMA

DE

REUNIONES CON:

MAESTROS, CDE, ESCUELAS DE PADRES,  
ASAMBLEAS GENERALES, ENTREGA DE CALIFICACIONES,  
REUNIONES DE GRADOS, ETC

ESTOS DATOS DEBEN ACTUALIZARSE TODOS LOS AÑOS.

**CRONOGRAMA DE REUNIONES CON:** \_\_\_\_\_

**AÑO:** \_\_\_\_\_

<b>FECHA</b>	<b>TEMA Y/O ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>

LEVANTAR ACTA EN EL LIBRO RESPECTIVO PARA DEJAR EVIDENCIA.

TOME EN CUENTA LOS PASOS PARA ELABORAR ACTAS, NO OLVIDE ABRIR UN ESPACIO DE OPINIONES PARA FORTALECER LA PARTICIPACION.



**ACUERDOS PROYECTO DE GESTION (ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO – FINANCIERO)**

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_, acordamos:

<b>Acuerdos proyecto de gestión</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_

PROYECTOS

COMPLEMENTARIOS









SISTEMA  
DE  
SEGUIMIENTO Y  
EVALUACION  
DEL PEI

## ACUERDO

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, luego de hacer el SEGUIMIENTO Y DEL PEI para el año \_\_\_\_\_ del centro educativo que queremos en el que los estudiantes aprendan, acordamos lo siguiente:

### Seguimiento anual del PEI

Opiniones respecto a si se han logrado o no los objetivos generales	Acuerdos para asegurar el cumplimiento del PEI

Firmas de los miembros del equipo \_\_\_\_\_



## CUADRO PARA EVALUACION DEL PEI

### ACUERDO

Centro educativo: \_\_\_\_\_

En la reunión del día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, luego de evaluar el PEI para el año \_\_\_\_\_ del centro educativo que queremos, en el que los estudiantes aprendan, acordamos lo siguiente:

Aspectos	Valoraciones
¿Hemos logrado mejorar los indicadores educativos que nos propusimos?	
Con los objetivos y proyectos que nos propusimos en el PEI y que hemos venido revisando, ¿se ha apoyado para que los estudiantes aprendan más y que les sirva para la vida?	
¿Hemos realizado nuestra visión y misión?	
Si no se ha logrado mejorar los aprendizajes de los estudiantes, ¿por qué no lo hemos logrado?	
¿Qué podemos hacer?	
¿Que debemos aprender de la experiencia?	
¿Qué debemos tomar en cuenta para el próximo PEI? <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Diagnóstico</li><li>➤ Para el PCC</li><li>➤ Para el PG</li><li>➤ Para el PC</li><li>➤ Seguimiento</li></ul>	

--	--

ANEXOS



**REPITENCIA****AÑO:** \_\_\_\_\_

ESTUDIANTES REPITENTES EN EL AÑO: \_\_\_\_\_

<b>Estudiantes repitentes</b>				
<i>Grado</i>	<i>Matrícula</i>	<i>Alumnos que repiten</i>	<i>Alumnas que repiten</i>	<i>Total de estudiantes repitentes</i>
1.º				
2.º				
3.º				
4.º				
5.º				
6.º				
7.º				
8.º				
9.º				
<b>Totales</b>				

ESTE CUADRO SE PUEDE IR ANEXANDO TODOS LOS AÑOS Y REALIZAR COMPARACIONES ENTRE UN AÑO Y OTRO.

**RENDIMIENTO ACADEMICO****AÑO:** \_\_\_\_\_**REPROBADOS :** \_\_\_\_\_ **%** \_\_\_\_\_ **NIVEL** \_\_\_\_\_

GRADO	Matrícula del año _____	Lenguaje		Matemática		Sociales		Ciencias		TOTAL
		V	N	V	N	V	N	V	N	
1o.										
2o.										
3o.										
4o.										
5o.										
6o.										
7°										
8°										
9°										
<b>TOTAL</b>										

ESTE CUADRO SE PUEDE IR ANEXANDO TODOS LOS AÑOS Y REALIZAR COMPARACIONES ENTRE UN AÑO Y OTRO.

**SOBREEDAD EN EL AÑO:** \_\_\_\_\_

Sobreedad de los estudiantes			
Grado	Alumnos	Alumnas	Total de estudiantes con sobreedad
Parvularia			
1.º			
2.º			
3.º			
4.º			
5.º			
6.º			
7.º			
8.º			
9.º			
Totales			

ESTE CUADRO SE PUEDE IR ANEXANDO TODOS LOS AÑOS Y REALIZAR COMPARACIONES ENTRE UN AÑO Y OTRO.

# ASISTENCIA

**AÑO:** \_\_\_\_\_

ASISTENCIA de los estudiantes POR MES													
Grados	Matrícula inicial de estudiantes		¿Cuántos estudiantes faltaron en el mes?										
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
	M	F											
Parvularia													
1.º													
2.º													
3.º													
4.º													
5.º													
6.º													
7.º													
8.º													
9.º													
Totales													

NOTA: SI UN ALUMNO FALTA MAS DE UNA VEZ, SOLO SE CONTARA COMO UNA, PORQUE ESTE CUADRO ES POR ALUMNO Y NO POR FALTAS.

SI EL ALUMNO REINCIDE CON MAS DE UNA FALTA, BUSCAR ESTARTEGIAS DE ATENCION Y LAS CAUSAS QUE LE ORIGINAN SUS INASISTENCIAS.

PUEDE LLEVAR UN CONTROL POR MES DE ALUMNOS CON MAYOR CANTIDAD DE INASISTENCIAS Y ALUMNOS QUE NO FALTAN .

ESTE CUADRO SE PUEDE IR ANEXANDO TODOS LOS AÑOS Y REALIZAR COMPARACIONES ENTRE UN AÑO Y OTRO.

**ASISTENCIA**

**AÑO:** \_\_\_\_\_

ASISTENCIA de los estudiantes POR MES													
Grados	Matrícula inicial de estudiantes		¿Cuántos estudiantes faltaron dos o más veces en el mes?										
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
	M	F											
Parvularia													
1.º													
2.º													
3.º													
4.º													
5.º													
6.º													
7.º													
8.º													
9.º													
Totales													

Realizar visitas domiciliarias o mandar a llamar al encargado para tomar acuerdos y mejorar la asistencia del estudiante.

Levantar acta o dejar evidencia de la visita domiciliaria o del acuerdo con el padre, madre o encargado.

ANEXO 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA CDE

**DIRIGIDO A:** Integrantes del Consejo Directivo Escolar (CDE).

**OBJETIVO:** Recopilar información necesaria que permita evaluar la situación administrativa actual en el manejo de los Recursos Financieros que el MINED otorga a los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos, con la finalidad de proporcionar las bases y lineamientos necesarios que permitan establecer un adecuado Modelo de gestión administrativo para el uso eficiente de dichos recursos.

**INDICACIONES:** Responda las siguientes preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere conveniente cuando sea necesario.

I. **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Cargo que ocupa en el Consejo Directivo Escolar: \_\_\_\_\_

Tiempo de Pertenecer al Consejo: \_\_\_\_\_

Estudios Realizados:

Básica	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>

II. **FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**

1. ¿Cuál es la misión del CDE?

---

---

---

2. ¿Se elaboran planes de trabajo orientados al logro de los objetivos del Centro Escolar?  
Si  No

Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta N° 6

3. ¿Qué personas participan en la elaboración de los planes de trabajo?

Personal administrativo	<input type="checkbox"/>	Personal docente	<input type="checkbox"/>
Padres de familia	<input type="checkbox"/>	Alumnos	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es el periodo de tiempo que abarcan los planes de trabajo?

Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

5. ¿Los planes se ejecutan en el tiempo establecido?

Si  No

6. ¿Con cuál/es de las siguientes fuentes de ingreso cuenta el Centro Escolar?

Bonos	<input type="checkbox"/>	Donaciones	<input type="checkbox"/>
Alquiler de Cafeterías	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique:

---

---

---

7. ¿Considera que los bonos asignados por el MINED cubren las necesidades reales del Centro Escolar?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

8. De los bonos que recibe el centro escolar qué porcentaje es destinado para:

- Material didáctico
  - Adquisición de equipo
  - Adquisición de mobiliario
-

- Operación logística del centro educativo
- Alimentación escolar
- Capacitación local
- Contratación de servicios profesionales y permanentes
- Otras áreas de inversión

Especifique:

---

9. Si el Centro Escolar cuenta con otros ingresos ¿A qué actividades se destina ese capital?

---

10. ¿Existen controles en la ejecución de las actividades para la cual están destinados los fondos?

Si  No

Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta N° 13

11. ¿Quién es el responsable de controlar la ejecución de los fondos asignados al Centro Escolar?

Director y personal docente CDE   
 Padres de familia   
 Todos

12. ¿Cómo califica el funcionamiento de los mecanismos de control?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

13. ¿Considera que las autoridades competentes hacen un uso adecuado de los recursos con los que cuenta el Centro Escolar?

Si  No

¿Por qué?

---



---

14. ¿Considera que es necesario implementar nuevos mecanismos de control por parte del MINED?

Sí  No

¿Por qué?



---

---

15. ¿Considera que la transferencia de los recursos financieros por parte del MINED se efectúa en el tiempo oportuno?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

16. ¿Considera apropiados los criterios de asignación de fondos establecidos por el MINED?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

17. ¿Estaría de acuerdo en la reestructuración de los criterios de asignación de bonos?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

### III. DATOS DEL ENCUESTADOR

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

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Reviso: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTA ALUMNOS**

**DIRIGIDO A:** Los estudiantes del tercer ciclo de los centros escolares más representativos del municipio de Mejicanos.

**OBJETIVO:** Identificar el grado de satisfacción de los estudiantes de tercer ciclo en cuanto al material didáctico y las atenciones que les brinda el Centro Escolar.

**INDICACIONES:** Responda las siguientes preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere conveniente cuando sea necesario.

**I. DATOS GENERALES**

Edad:

10-12

13-15

16-18

18 ó más

Sexo:

Femenino:

Masculino:

Grado:

7º

8º

9º

**II. DATOS SOBRE EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS ALUMNOS**

1. Marque con una "X" el material brindado por su Centro Escolar.

Útiles

Uniforme

Zapatos

Alimentación

OTROS:

Especifique:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

---

2. ¿Considera que el Centro Escolar entrega los materiales antes mencionados en el tiempo oportuno?

Si

No

3. ¿Considera que la Infraestructura del Centro Escolar está en buen estado?

Si

No

¿Por qué?

---

4. ¿Durante los primeros seis meses del año 2011 has notado alguna mejora en el Centro Escolar?

Si

No

Explique:

---

5. ¿Consideras importante la participación del sector estudiantil en las decisiones financieras del Centro Escolar?

Si

No

¿Por qué?

---

6. ¿Cómo consideras la participación del actual director en el Centro Escolar?

Buena

Regular

Excelente

#### IV. DATOS DEL ENCUESTADOR

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

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Reviso: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA PERSONAL MINED**

**DIRIGIDO A:** Personal Encargado del desembolso de los Recursos Financieros del MINED.

**OBJETIVO:** Recopilar información necesaria que permita evaluar la situación administrativa actual para la asignación y transferencia de fondos que el MINED otorga a los Centros Escolares del Municipio de Mejicanos, con la finalidad de proporcionar las bases y lineamientos necesarios que permitan establecer un adecuado Modelo de gestión administrativo para el uso eficiente de dichos recursos.

**INDICACIONES:** Responda las siguientes preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere conveniente cuando sea necesario.

**I. DATOS DE IDENTIFICACION**

Cargo que ocupa en la Dirección Departamental de Educación del MINED \_\_\_\_\_

Tiempo de Pertener en el puesto de trabajo actual: \_\_\_\_\_

Estudios Realizados:

Básica	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>

**II. FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS MIEMBROS ENCARGADOS DEL DESEMBOLSO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL MINED.**

1. ¿Qué criterios toman para transferir fondos a los centros escolares?

---

---

---

2. ¿Considera necesario establecer nuevos criterios de asignación de fondos?

Si

No

¿Por qué?

---

---

3. ¿Qué requisitos deben cumplir los centros escolares para aplicar a la transferencia de bonos?

---

---

---

4. ¿Los centros escolares cumplen con los requisitos para la transferencia de fondos?

Si

No

¿Por qué?

---

---

5. ¿Para qué rubros escolares se asignan los recursos financieros?

---

---

6. ¿Cree que los fondos asignados cubren con las necesidades de cada centro educativo?

Si

No

¿Por qué?

---

---

7. ¿En qué tiempo se les transfiere los bonos a los centros escolares?

---

---

8. ¿Cree que el tiempo en que se les transfiere los recursos financieros a los centros escolares es oportuno?

Si

No

¿Por qué?

---

---

9. ¿Existen mecanismos de control en la ejecución de los bonos?

Si

No

¿Por qué?

---

---

10. ¿Considera necesario implementar nuevos mecanismos de control en la ejecución de los fondos?

Si

No

¿Por qué?

---

---

**DATOS DEL ENCUESTADOR**

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

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Reviso: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

(Pupitres en mal estado e infraestructura insuficiente e ineficiente)



