

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**PROYECTOS ACADEMICOS ESPECIALES.**



**ESTUDIO DEL DESEMPEÑO DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR EN LA  
GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LOS CENTROS  
ESCOLARES DE SAN CAYETANO ISTEPEQUE Y TEPETITÁN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
**LICENCIADO(A) EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR**

**PRESENTADO POR:**

<b>CARBAJAL GUERRERO, LUIS GEOVANNI</b>	<b>CARNÉ GG95002</b>
<b>CORVERA CORDOVA, JOSÉ ULISES</b>	<b>CARNÉ CC10130</b>
<b>CORVERA CORDOVA, MARÍA ELENA</b>	<b>CARNÉ CC02136</b>
<b>GUERRERO ORANTES, NAPOLEÓN DE JESÚS</b>	<b>CARNÉ OG96011</b>
<b>HERNÁNDEZ ALFARO, HILDER SEBASTIAN</b>	<b>CARNÉ HA11009</b>

**SAN VICENTE, OCTUBRE DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

**MSc. ROGER ARMANDO ARIAS**

RECTOR

**DR. RAUL ERNESTO AZÚNAGA LÓPEZ**

VICERRECTOR ACADÉMICO

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA**

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SALDOVAL**

SECRETARIO GENERAL

**LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN**

FISCAL GENERAL

**LIC. LUIS ANTONIO MEJIA LIPE**

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

**ING. ROBERTO ANTONIO DÍAZ FLORES**

DECANO

**LIC. LUIS ALBERTO MEJÍA ORELLANA**

VICEDECANO

**LIC. MSc. CARLOS MARCELO TORREZ ARAUJO**

SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por permitir culminar un esfuerzo más en mi vida, por guiar e iluminar mi camino, por su fortaleza y sabiduría y sobre todo por su amor y misericordia que me acompañaron en todo momento, gracias Señor.

A mi Esposa Doryta por su amor, su paciencia y su comprensión que sacrifique el tiempo que no pasábamos juntos por estudiar, por animar e impulsarme en los momentos que estuve a punto de desistir.

A mi hijo Pedro Luis por su paciencia e inspiración en este proceso, porque fue el motor que me impulsaba a seguir a pesar del cansancio, para ser su ejemplo en cuanto a la superación personal, y testimoniar que si se puede.

A mis Hermanos Emilio y Carlos, por apoyarme y animarme para superar este proceso, y hacerme sentir que contaba con ellos en todo momento.

Un agradecimiento especial a la memoria de dos mujeres que se esforzaron por mí y que ya partieron de este mundo, pero conservo sus ejemplos de valor, fe, amor y entrega y que siempre vivirán en mi corazón.

A mis compañeros de tesis, por todas vivencias, anécdotas y momentos compartidos que nos permitieron fomentar una bonita amistad, y un colega con quien contar para seguir aprendiendo el hermoso arte de enseñar.

A mi asesora Licenciada Paula Milena González Viuda de Rodas y el Licenciado Pastor Pineda, por su tiempo, paciencia y orientación en la elaboración del trabajo final de grado.

A la universidad de El Salvador por brindarme la oportunidad de poder mi currículum profesional al ostentar otra escala académica.

A todos los Licenciados/as que en sus cátedras compartieron los conocimientos académicos que ayudaron en mi formación profesional.

*Luis Geovanni Carbajal Guerrero.*

## DEDICATORIA

Quiero en este momento después de una larga jornada de estudio y de trabajo dar gracias Dios todo poderoso por verme brindado la sabiduría y todas las herramientas para poder escalar un peldaño más en formación profesional. A mi madre santísima que me sostuvo siempre para no desmayar y así poder seguir adelante.

Quiero agradecer inmensamente a mis dos pilares fundamentales que con esfuerzo, empeño y trabajo me han guiado por el mejor camino en la trayectoria de mi vida, ellos son mis padres: Vicente Corvera y Santa Inés Córdova. Este logro va por ustedes, sepan que soy muy afortunado de ser su hijo, es imposible poder retribuirles por completo todo lo que me han dado, esto es de ustedes, es su logro, han formado a un profesionalista en su familia.

A mi familia en general que a pesar de las diferencias entre hermanos siempre me brindaron palabras de aliento para nunca rendirme y seguir adelante hasta culminar mis metas.

A mis profesores que con sus enseñanzas formaron esta ruta, gracias por guiarme en el camino y compartir su gran experiencia. Gracias por su gran vocación y por su apoyo. Ahora mis queridos profesores pueden decir valió la pena todos los regaños, castigos, sugerencias y consejos que le brindaron a este su humilde servidor.

Gracias a cada persona que conocí en el trayecto escolar, personas que en todo momento estuvieron apoyándome y dándome palabra de aliento para seguir adelante y nunca rendirme y comprender que para llegar al éxito se tiene que recorrer un camino muy duro, que todas las cosas cuestan y que sin trabajo no se logra obtenerlas.

Ahora que estoy por culminar una etapa maravillosa de mi vida, puedo asegurar que todas esas desveladas, aquellos días sin comer, esas largas caminatas a la escuela y a la universidad, días de tristeza, de alegría, de enojo han sido momentos inmensamente valiosos de mi vida. Es la vida misma que me llena de felicidad, las amistades, la familia y cada profesor que he tenido, han hecho que todo esto se convierta en una realidad que un día a DIOS en mis oraciones pedía.

*José Ulises Corvera Córdova*

## DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO por guiarme con su Espíritu e iluminar mi camino y así poder realizar este proyecto que desde un principio deje en sus manos.

A NUESTRA SANTÍSIMA VIRGEN MARÍA por interceder en todo momento por mí.

A MI MADRE Y A MI PADRE gracias por sus sabios consejos y apoyo incondicional, en este proyecto de mi vida.

A MIS HERMAN@S, por apoyarme a seguir a delante con mis sueños y estar ahí en los momentos difíciles durante todo el proceso de formación profesional.

A MIS DOS PEQUEÑOS HIJOS: Héctor Gabriel y Benjamín Isaac; mis dos razones de inspiración para luchar y seguir adelante a pesar de las adversidades. Los amo preciosos.

A MI PAREJA, gracias por motivarme y ayudarme a continuar con mis estudios y estar a mi lado durante este lapso.

A MIS COMPAÑEROS, de tesis gracias por permitirme vivir esta bonita experiencia con ustedes, por su amistad y apoyo incondicional en este proceso.

A mi asesora Licenciada Paula Milena González Viuda de Rodas y Licenciado Pastor Pineda, por su tiempo, paciencia y orientación en la elaboración del trabajo final de grado.

A la universidad de El Salvador por brindarme esta oportunidad de poder escalar un peldaño más en mi formación profesional

A todos los Licenciados/as que con sus conocimientos académicos me ayudaron en mi formación profesional.

*María Elena Corvera Córdova*

## **DEDICATORIA**

AGRADECIMIENTOS A DIOS TODO PODEROSO: Por haberme dado sabiduría y entendimiento y hacer este sueño realidad, sin la luz de su sabiduría el camino del conocimiento no tendría sentido. Gracias por tu fidelidad hoy puedo decir que todo te lo debo a ti.

A MIS PADRES: Agradezco a mi padre Napoleón Guerrero Chacón (QDDG) que su recuerdo llena mi corazón de alegría. A mi madre Paula Orantes que con sus oraciones y esfuerzo me ha dado los consejos para ser el hombre que soy.

A MI ESPOSA, Lidia Claribel Valle de Guerrero, Gracias amor, al mencionarte el deseo de continuar con mis estudios superiores me brindaste tu apoyo incondicional y has tenido paciencia en este proceso de formación restándole tiempo a tu compañía. Gracias por acompañarme en cada etapa cursada en mis estudios. Te amo.

A MIS HIJOS: Mario José Guerrero Valle, Oscar Napoleón Guerrero Valle, Diego Josué Guerrero Valle por ser la fuente de mi inspiración, les agradezco la paciencia que han tenido, por darme palabras de ánimo y de aliento, por comprender que todo en la vida requiere sacrificio, este triunfo también es de ustedes. Los amo.

A mis compañeros de tesis a los cuales les agradezco su apoyo y amistad.

A mi asesora Licenciada Paula Milena González Viuda de Rodas y el Licenciado Pastor Pineda, por su paciencia y orientación en la elaboración del trabajo final de grado.

*Napoleón de Jesús Guerrero Orantes*

## **DEDICATORIA**

A DIOS por darme la oportunidad de llegar hasta este punto, por estar junto a mí y darme la fortaleza, por su amor y acompañarme en las dificultades que se presentan a lo largo de la vida.

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional en el proceso de estudio, por estar motivarme, impulsarme a continuar y su aprecio en todo momento.

A mi novia por apoyarme y motivarme a continuar los estudios ha sido sumamente fundamental hasta el último momento.

A mis compañeros de estudio por su comprensión, amistad, apoyo, su esfuerzo y dedicación a lo largo del trabajo.

A mi asesora Licenciada Paula Milena Gonzáles Viuda de Rodas y el Licenciado Pastor Pineda, por tomarse el tiempo para guiar y orientar la elaboración final del trabajo de grado.

*Hilder Sebastián Hernández Alfaro*

## Índice General.

Introducción.....	11
Resumen .....	13
Abstrac.....	13

### CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Objetivos de la investigación .....	144
1.1.1 Objetivo General. ....	144
1.1.2 Objetivos Específicos. ....	144
1.2 Justificación .....	155
1.3 Planteamiento del Problema.....	177

### CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Reseña Histórica de la Administración Escolar Desde 1980.....	211
2.1.2 Logros de la Reforma Educativa en Marcha (2000-2005).....	24
2.2 Los Consejos Directivos Escolares (CDE).....	26
2.2.1 ¿Que son los Consejos Directivos Escolares (CDE)?.....	27
2.2.2 Naturaleza y propósito de los Consejos Directivos Escolares. ....	28
2.3 Monografías de los Centros Escolares a investigar .....	29
2.4 Funciones y Competencias del Consejo Directivo Escolar.....	36
2.4.1 Perfil de los Miembros del CDE. ....	38
2.4.2 Integración de los miembros del CDE.....	40
2.4.3 Atribuciones y Funciones de los Miembros del Consejo Directivo Escolar. ....	41
2.4.3.1 Atribuciones del Presidente. ....	44
2.4.3.2 Atribuciones del secretario/a. ....	45
2.4.3.3 Atribuciones del Tesorero/a. ....	45
2.5.1 Gestión Escolar. ....	47
2.5.2 La Administración Escolar.....	49
2.5.2.1 El director Escolar: Líder Pedagógico y Gerente Institucional .....	49
2.6 Dimensión Administrativa Financiera.....	50
2.6.1 Planeamiento Estratégico para Garantizar la Eficiencia de los Recursos Económicos de las Instituciones Educativas.....	52
2.6.1.1 Importancia del Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	53
2.6.1.2 Plan Escolar Anual (PEA). ....	53
2.6.2 Transferencias del Ministerio de Educación a los CDE. ....	55

2.6.2.1 Otras Fuentes de Ingresos del CDE .....	55
2.6.3 Adquisiciones y Contrataciones. ....	58
2.7 Eficiencia y Eficacia en el manejo de los Recursos Financieros. ....	59
2.7.1 Eficiencia en La Administración. ....	61
2.7.2 Participación Activa de los Miembros del Consejo Directivo Escolar. ....	62
2.8 Fundamento Legal del Consejo Directivo .....	64
2.9 Definición de Términos .....	69

### **CAPÍTULO 3 METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Método de Investigación .....	71
3.2 Tipo de Investigación.....	71
3.3 Población de investigación.....	72
3.4 Operacionalización de variables de los objetivos.....	75
3.5 Técnicas a utilizar para la recolección de la información .....	77
3.6 Validación de los instrumentos. ....	79
3.7 Plan de levantamiento de datos. ....	79
3.8 Procesamiento de la Información .....	80
3.9 Presentación de la Información. ....	80
3.10 Análisis de la información. ....	81
3.11 Resultados Esperados.....	82

### **CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Tabulación e Interpretación de Datos del Cuestionario .....	83
4.2 Análisis Global de Resultados.....	102
4.2.1 El Consejo Directivo Escolar .....	102
4.2.2 Funciones de los Integrantes del CDE.....	103
4.2.3 Gestión y Administración Escolar.....	104
4.2.4 Manejo de recursos financieros .....	105
4.2.5 Participación en la toma de decisiones de los integrantes del CDE .....	106
4.2.5.1 Planificación y ejecución de recursos financieros .....	108

### **CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	109
5.2 Recomendaciones .....	110
5.5 Referencia Bibliográfica. ....	110
5.6 Anexos.....	117

Anexo 1 Cronograma de Actividades.....	117
Anexo 2 Presupuesto y Financiamiento. ....	118
Anexo 3 Instrumento administrado a personal perteneciente al CDE y a los docentes de todas las instituciones educativas a investigar. ....	119
Anexo 4 Cartas dirigida a directores de Centros Escolares a investigar .....	127

### **Índice de Tabla**

Tabla 1 <i>Docentes por Escuela, Padres de Familia y Estudiantes en el CDE</i> .....	73
Tabla 2 <i>Muestra Estratificada por Sector del CDE y Centro Escolar</i> .....	75
Tabla 3 <i>Cuadro de Operacionalización de Variables de los Objetivos</i> .....	76

## **Introducción**

La educación tiene gran importancia en la sociedad cuya función es contribuir al desarrollo de la persona, la comunidad y la escuela, inculcando valores en la población. Para alcanzar con éxito el proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario contar con recursos financieros para ejecutar y desarrollar los diferentes objetivos, planes educativos cuyo reto es alcanzar la calidad educativa.

La investigación se enfoca en el estudio del desempeño del Consejo Directivo Escolar sobre el uso eficiente de los recursos financieros en cinco centros escolares del distrito 10-07 en los municipios de San Cayetano Istepeque y Tepetitán, departamento de San Vicente. El Consejo Directivo Escolar, de acuerdo a nuestra legislación, planifica, administra y presupuesta las transferencias financieras que recibe por parte del Ministerio de Educación Ciencia y tecnología, así como también los ingresos de otras fuentes que percibe la entidad.

En el primer capítulo se presenta el enunciado de la problemática del uso eficiente de los recursos financieros, los objetivos, tanto generales como específicos que son el hilo conductor de la investigación y la justificación que incentiva a realizar el estudio.

En el segundo capítulo se desarrolla la base teórica en la cual se fundamenta con información extraída de libros de administración y en la estructura de redacción se encuentran los antecedentes históricos de la administración escolar, la dimensión administrativa, la base legal y la definición de términos.

En el tercer capítulo se da seguimiento a la metodología, el tipo de investigación, la población de estudio, la técnica para la recopilación de datos, la validación de los instrumentos, la presentación de la información.

En el cuarto capítulo se presenta la recolección y análisis de las encuestas que por motivos de la situación actual de las restricciones ocasionadas por la pandemia del Covid-19, se utilizó una plataforma virtual para dicho procedimiento. En dicho análisis se refleja la opinión de los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar así como la de los directores y docentes de las instituciones en estudio.

En el capítulo quinto se detallan las conclusiones y recomendaciones respectivas a lo investigado.

Finalmente se presenta el cronograma de actividades donde se presentan los tiempos a ejecutar la actividad, el presupuesto y la bibliografía que fundamenta el estudio.

## Resumen

La investigación se enfoca en desempeño del Consejo Directivo Escolar (CDE) en la gestión eficiente de los recursos financieros de cinco Centros Escolares del distrito 10-07 de los municipios de San Cayetano Istepeque y Tepetitan, departamento de San Vicente de la Republica de El Salvador, donde es co-administrador de los recursos que un centro educativo necesita para su funcionamiento por tanto, este deberá involucrarse en los procesos de planificación, ejecución y liquidación de los diferentes recursos. Además se determina si los miembros del CDE conocen las funciones, competencias y limitantes que implica ser parte de dicho organismo.

En tal sentido medir la dimensión sobre el fiel cumplimiento que exige la ley y normativa del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador, la cual es el mismo contenido, solo que en ella se presenta una explicación que facilita la comprensión, para lograr un empoderamiento de las responsabilidades.

**Palabras clave:** Eficiente, gestión, participación, colegiado, funciones, planificación, normativa

## Abstrac

The research focuses on the performance of the School Board of Directors (CDE) in the efficient management of the financial resources of five School Centers of the 10-07 district of the municipalities of San Cayetano Istepeque and Tepetitan, department of San Vicente de la Republica de El Salvador , where he is co-administrator of the resources that an educational center needs for its operation, therefore, it must be involved in the planning, execution and liquidation processes of the different resources. In addition, it is determined if the members of the CDE know the functions, competences and limitations that being part of said organization implies.

In this sense, measure the dimension of faithful compliance required by the law and regulations of the Ministry of Education, Science and Technology of El Salvador, which is the same content, only that it presents an explanation that facilitates understanding, to achieve a empowerment of responsibilities.

**Keywords:** Efficient, management, participation, collegiate, functions, planning, regulation.

## **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.1 Objetivos de la investigación**

#### **1.1.1 Objetivo General.**

- Analizar el desempeño del CDE en la gestión eficiente de los recursos financieros de cinco Centros Escolares de los Municipios de San Cayetano Istepeque y Tepetitan.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar si los miembros del CDE conocen sus funciones y competencias en la administración, ejecución y liquidación de los recursos financieros.
- Detallar si los recursos financieros del centro escolar son destinados eficientemente al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Indagar el nivel de concientización de la participación activa en la administración de los recursos financieros de los miembros del Consejo Directivo Escolar en el desarrollo de la educación.

## 1.2 Justificación

Es importante abordar y fundamentar la gestión administrativa financiera especificando el compromiso, responsabilidad del director y Consejo Directivo Escolar en el uso de los diferentes recursos económicos que le han sido asignados, para realizar una serie de tareas específicas, así como cada uno de los miembros del CDE conozcan de acuerdo a la ley todas las atribuciones y limitantes que implica ser parte de dicha directiva.

Las personas que forman parte de los organismos administrativos no están siendo debidamente capacitados y asesorados con respecto al desempeño de las tareas que les competen; es de comprender que algunos compromisos vienen con el cargo, por tanto no están conscientes de sus responsabilidades, pero desarrollan las acciones necesarias para mantener el funcionamiento operativo de los respectivos Centros Escolares.

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. (Asamblea Legislativa, 1996, p. 14)

La participación no solo debe ser activa, sino también consciente y constante, donde sus miembros están obligados a ser vigilantes en el momento de la inversión del dinero; así también, tener capacidad de criticar, cuestionar y si es posible diseñar un mecanismo para darle seguimiento a la distribución equitativa del recurso financiero asignado, de la gestión cooperativa con socios estratégicos y de la intervención oportuna en la toma de decisiones de manera responsable, que permitan un mejoramiento significativo de los resultados académicos y los aspectos formativos del estudiantado.

La investigación es realizada con la finalidad de indagar todo lo relacionado a la formación y desempeño de los CDE, en relación al manejo de los recursos financieros, orientando preguntas puntuales que tienen por objetivo establecer el nivel de conocimiento que tienen los miembros de la comunidad educativa acerca de los aspectos relacionados a dicho organismo, también medir la dimensión sobre el fiel cumplimiento que exige la ley y su contraste con la realidad que se observa en el sistema educativo del país. En la ley de la carrera docente la Asamblea Legislativa (1996) afirma que:

Para la integración del Consejo, el Director de cada institución educativa convocará al inicio del año escolar a los educadores, alumnos y a padres de familia a asambleas generales de carácter informativo, con el fin de dar a conocer el proceso de integración de dicho Consejo. (p. 14)

De acuerdo a la ley de la Carrera Docente, el proceso de elección para todos los que van a formar parte de Consejo Directivo Escolar de una institución educativa, es el Director o Directora de esta, quien debe garantizar que se cumplan fielmente de acuerdo al marco legal de la nación, cada una de los mecanismos sugeridos para su conformación, así todos aquellos que han sido tomado en cuenta para formar parte de dicho organismo, quedan debidamente informados y por consiguiente facultados para aceptar o denegar su participación en el organismo.

Todo el marco de acciones que se proponen en la Ley de la Carrera Docente, así como en la normativa del MINED, la cual es el mismo contenido, solo que en ella se presenta una explicación que facilita la comprensión, para lograr un empoderamiento de las responsabilidades que van a adquirir, así como concientizar del grado de incidencia que tendrán todos aquellos que serán llamados a integrar el respectivo Consejo Directivo Escolar, tanto en la toma de decisiones, la gestión de recursos y la administración de estos.

Se ha tomado en cuenta la información obtenida del personal docente y directores de instituciones educativas públicas de los municipios de Tepetitán y San Cayetano Istepeque, así como la fundamentación teórica de una serie de artículos de la Ley General de Educación, la Ley de Carrera Docente, la Normativas y Procedimientos para el Funcionamiento del Consejo Directivo Escolar y otros documentos que se refieren al tema en estudio, con la finalidad de garantizar la veracidad del contenido.

### 1.3 Planteamiento del Problema.

La relación existente entre los factores socioeconómicos y educación están íntimamente ligados al desarrollo de un país. Esta dialéctica sobre el desarrollo de la educación y economía trasciende al plano político ya que depende de las acciones que hagan los gobiernos para invertir en educación.

Las políticas educativas como expresión de las grandes decisiones del Estado salvadoreño han respondido principalmente a las expectativas y exigencias de los modelos económicos internacionales y no a las necesidades específicas del contexto local y nacional. Según Cuellar, E. (2003) afirma que:

El hecho de que el gasto público en educación tienda a decrecer a partir de dos mil dos no se debe a un cambio en las prioridades de inversión en desarrollo social del gobierno, sino más bien a las crecientes restricciones presupuestarias para financiar el gasto público (p.5).

La educación en El Salvador en materia presupuestaria responde a políticas educativas o políticas emanadas por organismos internacionales, la inversión social se ve limitada por el gasto público. Por consiguiente la inversión en educación tiende a decrecer, por el motivo de priorizar otras áreas en materia social descuidando la educación.

De ahí que los modelos educativos en El Salvador carecen de una planificación apegada a políticas de nación, las cuales no fortalecen nuestro sistema de enseñanza aprendizaje, debido a que el gobierno de turno trata de implementar un nuevo plan y como país no tenemos claridad de que se hará mañana en educación.

“El nuevo modelo escolar y educativo que tiende a imponerse está fundado, en primer lugar, en el sometimiento más directo de la escuela a la razón económica” (Laval, C. 2004, p.33).

Es decir que los intereses mercantilistas se sobreponen a la educación, en tanto esta diseña, formule y elabore currículos que ayuden a los modelos económicos a alcanzar sus objetivos. Los diseños curriculares que han sido elaborados en nuestro país responden precisamente a la creación de ciudadanos con competencias técnicas que puedan suplir la demanda del mercado.

La poca aplicación de paradigmas en la comunidad educativa que establezca las bases de modelos mercantilistas en educación, supone el poco desarrollo de estrategias pedagógicas, de gestión y de políticas públicas que estén al servicio de los intereses de la sociedad. Lo cual daña la funcionalidad de la institución ya que no hay coherencia con el uso de políticas en relación con la realidad del educando en nuestro país.

La realidad que vive la mayoría de la población, nos demuestra que pocos tienen acceso a una carrera universitaria debido a que la única institución pública del país no puede cubrir la demanda estudiantil.

Ante esa realidad corresponde buscar opciones para minimizar el impacto de la pobreza en la familia. Optando por bachilleratos y carreras técnicas-vocacionales, dedicarse a la agricultura, al comercio informal o emigrar a otros países que brinden mejores condiciones de vida aunque sigan el mismo proceso que plantea el sistema capitalista que es el de servir a los medios de producción y ser objeto de sumisión consumista. Consecuentemente, el problema es que no se está apostando por la educación la cual es clave para el desarrollo de un país.

“Esta representación de la educación como relación mercantil se ha vuelto una vulgata de las Organizaciones Financieras Internacionales y de muchos gobiernos. La educación y el comercio están asociadas desde ahora en numerosos países” (Laval, C. 2004, p.156).

Por tanto ¿es posible afirmar que el Estado Salvadoreño transfiere oportunamente los recursos financieros a los centros escolares? ¿Son suficientes los recursos que se transfieren a los CDE para suplir las necesidades pedagógicas y de funcionamiento institucional?

De ahí que el presente estudio de tipo descriptivo tiene por finalidad analizar el ejercicio de la administración de los recursos financieros que se depositan a las instituciones educativas, por parte del Ministerio de Educación, a los diferentes Organismos de Administración Escolar, así como las diferentes fuentes de ingresos que posee la entidad.

Además de conocer ¿Cuál es el desempeño de los miembros del Consejo Directivo Escolar en el manejo eficiente de los recursos financieros? La investigación se llevó a cabo en los centros escolares del distrito 10-07, de los municipios de San Cayetano Istepeque y Tepetitán del departamento de San Vicente.

Los Consejos Directivos Escolares son los encargados en las escuelas de co-administrar, de tal manera que tienen un importante rol, en la gestión de los recursos asignados al Centro Escolar.

Si el CDE es el organismo que según la legislación actual es co-administrador este deberá de involucrarse en los procesos de planificación, ejecución y liquidación de los diferentes recursos en tanto las necesidades de la institución deben de estar supeditadas a la mejora de los procesos enseñanza que reciben los niños y las niñas.

“¿Qué es el PEA? es el plan que permite poner en práctica el PEI, Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios” (MINED, 2008, p.8).

El Plan Escolar Anual es elaborado por los miembros de la comunidad educativa que recoge los insumos necesarios para alcanzar los objetivos que la institución se planteó en el Plan Educativo Institucional, es decir en el PEA se ejecutan los desafíos pedagógicos y de gestión a realizarse en un año, los que permitirán a largo plazo verificar si los objetivos del PEI se cumplieron.

Si el PEA se establece como una herramienta estratégica, que ejecute de manera ordenada y sistemática los procesos de gestión financiera que están en función del aprendizaje de los estudiantes, seguro se podrán superar los desafíos que la entidad educativa determinó y que es producto de una consulta con la comunidad ampliada.

Según la organización para elaborar o revisar el PEI y PEA, el MINED (2008) en el literal c) afirma que: “El Organismo de Administración Escolar o el equipo de gestión, deben reflexionar sobre la conveniencia de ampliarse con otros miembros de la comunidad educativa” (p.10).

Los sectores que componen el consejo directivo escolar pueden establecer alianzas con las diferentes instituciones que velan por la educación en la comunidad que está inmersa en el centro escolar.

Además de la poca participación de los miembros del CDE en la planificación y la construcción de presupuestos acordes a las necesidades de la entidad educativa se encontraron algunas situaciones problemáticas como la poca participación de los miembros de la comunidad en la

búsqueda de soluciones a los problemas educativos ya que no muestran interés en pertenecer al CDE, en la toma de decisiones para la ejecución del presupuesto no se toma en cuenta la decisión de los diferentes sectores, pocos recursos y mucha burocracia por parte del Estado, el mayor porcentaje económico que recibe la escuela no se utiliza para el proceso pedagógico y se evidencia poca capacitación al director como a los miembros del CDE, en la utilización de los fondos por rubro.

Por tanto, la gestión administrativa financiera debe posibilitar el manejo efectivo de los diferentes recursos, en función de obtener mejores resultados de los procesos educativos, que dependen de las decisiones colegiadas del organismo de administración escolar.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Reseña Histórica de la Administración Escolar Desde 1980.

Durante el enfrentamiento militar en El Salvador, el gobierno en funciones junto al Ministerio de Educación, inicia una etapa de descentralización como estrategias para el perfeccionamiento de los procesos de gestión administrativa en educación. Iniciando los procesos de transformación, se establecen tres regiones: central, occidental y oriental.

“En agosto de 1982 los cambios fueron sancionados por acuerdo Ejecutivo y la subdivisión regional fue ampliada por las oficinas subregionales siguientes: Central Norte (Chalatenango); Sur Occidental (Sonsonate); Paracentral Oriente (San Vicente); y Subregional oriente (San Miguel)”. (Aguilar, (2011) p.31)

El gobierno a través del Ministerio de Educación inicia un proceso estratégico que permitirá acercar servicios administrativos a los diferentes departamentos y municipios facilitando que la gestión educativa se lleve con mayor eficiencia y eficacia.

Esta serie de transformaciones estructurales en el sistema educativo buscaban la liberación de la administración central brindando a las comunidades, municipalidades, entre otros mayor participación en los procesos educativos, sin embargo este proyecto tubo una serie de consecuencias Por tanto en medio de un conflicto armado, con una sociedad dividida el sistema educativo

Según Arévalo, ( 2011) plantea: “El enfoque de la desconcentración administrativa al igual que toda la estructura gubernamental. Se crearon sedes regionales del Ministerio de Educación para desempeñar las labores administrativas y de gestión del sistema” (p. 102).

Implica que la descentralización del Ministerio de Educación, brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre los recursos financieros, administración y gestión para que cada región pueda resolver las dificultades que se presentan, así como también adquirir servicios que cubran las necesidades educativas.

“En 1991, nace el programa “Educación con participación de la Comunidad” EDUCO, como modelos de la descentralización de la gestión educativa, implementado en zonas rurales. Iniciando con seis escuelas, doscientos estudiantes y seis docentes” (MINED, 2017,p 10).

Siendo un paso importante en la descentralización y la toma de decisiones relativas al funcionamiento de la escuela, este programa es una alternativa para mejorar la cobertura en zonas rurales que presentan serias dificultades de acceso y calidad en educación.

El programa incluye la legalización de las Asociación Comunal para la Educación(ACE), las cuales son grupos comunales legalmente establecidas en las zonas rurales adoptando funciones como: “ administrador de fondos publicos, contratar y despedir docentes bajo un régimen de contratos anuales prorrogables y pagar servicios basicos para el funcionamiento de las escuelas” (PREAL, 2002,p . 17).

Es decir el programa EDUCO le brindaba atribuciones a los padres y madres de familia de contratar recursos humanos para cubrir la necesidad existente en la institución, también al finalizar el año escolar se reunía la ACE y decidían si continuaba el siguiente año o no el docente, otra sus atribuciones era la adquisición de materiales para el mantenimiento de la estructura física y los materiales didácticos utilizados por el personal docente.

Las ACE como organismos de administración escolar tenía como finalidad darle a las comunidades una participación activa en la que se pueda garantizar los elementos principales como son la cobertura y la transparencia en el manejo de los recursos que se transferían mes a mes a las ACE, en la práctica se dieron abusos al contratar docentes por parte de los directivos, el director de las instituciones educativas e incluso al manejo o injerencias de las oficinas departamentales de educación.

En el procesos de reestructuración que, estaba llevando a cabo el Ministerio de Educación con la visión de lograr que todos tengan acceso a la educación y mas participación de los padres de familia, comunidad en las instituciones educativas, la administracion interna estaria a cargo de los Consejos Directivos Escolares (CDE) que inician sus funciones.

A raíz de la reforma jurídica de 1996, se formaron Consejos directivos Escolares en todos los centros educartivos oficiales o que resivian subcidio público. Aunque no asumieron todas las

funciones de las escuelas EDUCO estos consejos han adoptado roles como recibir y canalizar solicitudes de plazas docentes, participar en la administración del centro escolar y la administración de bonos para distintas inversiones en materia de calidad (PREAL, 2002,p 17).

A diferencia de las ACE donde la toma de decisiones reside en los padres de familia los CDE están conformado por todos los sectores de la comunidad educativa que la conforman: “maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen.” (Asamblea Legislativa , 1996, p 16).

En ese sentido los CDE tiene las funciones de aprobar ,divulgar el plan escolar anual, presupuestar y gestionar los recursos humanos, financieros de toda institución educativa con la finalidad de alcanzar la calidad educativa.

### **2.1.1 Desafíos de la Educación en el nuevo milenio. Reforma Educativa en Marcha. (2000-2005)**

La reforma educativa en marcha surge como producto de los desafíos de la educación en el nuevo milenio, enmarcados en la Reforma Educativa en marcha (2000-2005). El cual se caracterizó por abordar la calidad en la educación abarcando la mayor cantidad de población posible, poniéndole énfasis a los procesos educativos que brinden calidad y equidad a los salvadoreños.

“Tanto la equidad como la calidad educativas que se proponen como ejes de la Reforma Educativa en El Salvador estaban encaminadas a sentar las bases necesarias para la construcción de una cultura de paz por medio de la educación” (Gómez A. 2011, p 105).

Es decir que se reconocía a la educación como una solución a los problemas de nación, ya que se pretendía superar la pobreza enfocándose en la formación formal y no formal para elevar la productividad del país. En 1995 el Ministerio de Educación establece las bases para darle continuidad a los ejes estratégicos de la reforma en marcha y le da prioridad a los aspectos: Énfasis al desarrollo de la educación básica.

El énfasis al desarrollo de la educación básica como base para que responda al desarrollo de la mano calificada que se empleara en el mercado nacional, ya que por esa época se implantaba como

estrategia económica gubernamental las maquilas, es así que las políticas educativas están enfocadas al desarrollo del neoliberalismo, así lo afirma Grande J.( 2008):

...lo que promueve es transferir la educación de la esfera política a la esfera del mercado privado, negando su condición de derecho social y transformándola en una posibilidad de consumo individual, variable según el mérito y la capacidad de los consumidores. La educación es pensada como un bien sometido a las reglas de la competencia. Ya no es un derecho del que gozan los individuos dado su condición de ciudadanos, es establecida como una oportunidad que a los individuos emprendedores, a los consumidores responsables se les presenta en la esfera del mercado flexible y dinámico (el mercado escolar).(P. 84)

En el plano educativo específicamente en el documento del plan decenal 1995-2005, el Ministerio de Educación plantea como los grandes problemas a resolver, la deserción, la repitencia y la extra edad, así como la identificación de los factores que los provoca la consolidación de la paz y la democracia. Los desafíos no son abordados con efectividad. Consolidar la paz supone una cultura de justicia social, equidad y oportunidades de desarrollo de la población, siempre enfocados en la arista o visión neoliberal.

El mejoramiento de la calidad educativa: es uno de los ejes de la Reforma Educativa, y para que esta se pudiera desarrollar era necesario también hacer reformas curriculares que se enfocaban con visión humanista donde se. “Conlleva y expresa un conjunto de concepciones y valores respecto del ser humano, su mundo natural y social” (MINED, 1999, p. 19).

### **2.1.2 Logros de la Reforma Educativa en Marcha (2000-2005).**

Cada gobierno en funciones plantea sus propias políticas para impulsar estrategias y acciones que le permitan mejorar significativamente en todas las carteras de estado que son de su competencia; particularmente en materia de educación, se han desarrollado varias reformas, cada una de ellas se lleva a cabo tomando en cuenta observaciones muy puntuales, hechas al desempeño del sistema educativo en el periodo anterior, a partir de esto se reorienta el trabajo o se le da continuidad al que se está ejecutando.

Las Reformas Educativas en Marcha han sido desarrolladas mediante el planteamiento de objetivos enfocados al mejoramiento de la calidad educativa, la modernización institucional, la

capacitación docente y la formación en la promoción en la práctica de valores. Estas reformas deben ser validadas por el estado a través del ministerio de educación, “Se requiere que las innovaciones e investigaciones sean revaloradas por el Estado y la sociedad en su justa dimensión.” (Picón, C. 1998, p. 223, citado por Alfaro, 2010, p. 42)

Es normal que cada gobernante en funciones, por valoraciones propias o por sus asesores, sean estos especialistas o no; desean modificar y hacer aportes al funcionamiento de cada ministerio, en educación ha sido muy notable que en cada periodo presidencial se sigue ensayando, se sigue probando y en muchas ocasiones no se da continuidad a los avances obtenidos en el quinquenio anterior.

Por las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas, entre otras; las reformas o acciones de mejora que el estado llevo a cabo en este periodo respondieron, a las exigencias de los socios estratégicos o cooperantes que dan el financiamiento y por lo general son organizaciones extranjeras.

El impulso de una reforma educativa puede ser una iniciativa de sectores privados como colegios o instituciones universitarias, consultoras de investigación, proyectos municipales o incluso del seno del ministerio de educación, entre otros, pero para que la reforma pudiera haber sido ejecutada debió tener la aprobación o validación gubernamental. Para la realización de este procedimiento se recurrió a las dependencias correspondientes y seguir el protocolo indicado, sustentado en un plan de trabajo para formalizar dicha acción.

La calidad de la educación forma parte importante de la Reforma Educativa ya que es uno de los ejes principales de dicha reforma, el cual estableció los respectivos cambios curriculares. Así lo define MINED (1999) que: “promueve la formación de un sistema de valores para cada persona, su entorno natural y social; así como la identidad personal, comunal y nacional” (p. 19).

La Reforma Educativa lo que busca es una educación de calidad donde cada estudiante sea un ente pensante y formando en valores, al incluir los valores como parte del sistema la comunidad educativa pretendía erradicar la delincuencia escolar. Al fomento de valores en los centros escolares se puede beneficiar el entorno social ya, que las personas pueden ser conscientes de

sus procederes por consiguiente los estudiantes serán responsables con sus deberes y respetuosos con todas las personas.

El estudio realizado por ALFA (2002) establece los avances que la Reforma Educativa implemento:

El sistema educativo salvadoreño ha mejorado durante los 90. La inversión pública por alumno ha aumentado y la matrícula en educación parvularia, básica y media ha crecido; se han generado estrategias innovadoras de gestión escolar dignas de reconocimiento internacional; hay una mayor conciencia de la importancia del desarrollo profesional de los docentes y se ha comenzado a buscar formas para apoyarlo y exigirlo. (p 27)

En tal sentido la Reforma Educativa profundizó en los desafíos del milenio, en la cual se abordó los siguientes elementos: consolidar la paz y la democracia, erradicar la pobreza y mejorar la competitividad a nivel mundial.

## **2.2 Los Consejos Directivos Escolares (CDE).**

Uno de los objetivos de las reformas educativas en nuestro país es mejorar la calidad en la educación, mejorar la cobertura, modernizar las instituciones y el fomento de los valores morales, de ahí que el Plan Decenal de Educación (1995-2005) establece como una de las prioridades nacionales era ampliar la participación de los maestros, padres de familia, alumnos y comunidad en general en los procesos educativos.

Además de los procesos de descentralización que se venían implementando en las comunidades educativas desde 1981 por ejemplo EDUCO, Fondos Educativos Distritales (FED), Fondos Educativos Distritales (FEE), mantenimiento Preventivo y Escuelas Modelo de Desarrollo Educativo. Los cambios administrativos producto de la descentralización permitió la participación de los sectores de padres de familia, profesores congregados en consejo de maestros, asociaciones de padres y madres de familia y consejo de alumnos. Según Naval (2003) menciona que:

Dado que la participación afecta a todos los componentes de la comunidad escolar-padres, profesores, alumnos y personal de administración y servicios, que colabora en la vida del centro educativo— constituye una necesidad formativa distinguir las diferentes maneras en que se puede participar para proponer la más adecuada a cada uno en cada caso. (p. 196)

Por tanto la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa debe unir elementos de colaboración, fruto de esta cooperación surgen el tipo de organización llamada Cogobiernos que fue la que estableció las bases de los Consejos Directivos Escolares. Por ello se hizo necesario crear las Direcciones Departamentales de Educación que debieron impulsar este nuevo modelo de administración escolar.

Es así como el Ministerio de Educación decide hacer los cambios a nivel estructural para favorecer la participación de los diferentes sectores que conforman la comunidad educativa, se crean entonces, los Consejos Directivos Escolares que son una “organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director o Directora, representantes de los educadores, de los padres o madres de familia y los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos”(MINED, 2008, p.10).

Este nuevo organismo de educación será la encargada de administrar los diferentes recursos, además de coordinar el buen funcionamiento de los centros escolares, mejorando la gestión, la transparencia y los desafíos educativos.

### **2.2.1 ¿Que son los Consejos Directivos Escolares (CDE)?.**

Los Consejos Directivos Escolares (CDE) son los organismos de administración interna de las instituciones educativas oficiales. El MINED, (2008) define que:

Conforme a la Ley de La Carrera Docente y su Reglamento, el Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al 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 (p.10).

A diferencia de las ACE donde la toma de decisiones reside en los padres de familia los CDE está conformado por todos los sectores de la comunidad educativa que la conforman. Los diferentes actores son los que deben tomar protagonismo en las grandes decisiones tanto en materia pedagógica como en el manejo de los diferentes recursos de la institución.

En ese sentido los CDE tiene las funciones de aprobar, divulgar el plan escolar anual, presupuestar y gestionar los recursos humanos, financieros de toda institución escolar con la

finalidad de alcanzar la calidad en la educación, pero se hace necesario realizar cambios estructurales que dinamicen los procesos involucrados en la administración de la entidad.

Según el diagnóstico realizado por CEPAL, (2000) menciona que:

En 1993, la Universidad de Harvard, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) y la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) realizaron un diagnóstico del sector de la educación que inició un proceso de diálogo y reflexión en el país sobre la necesidad de reformar el sistema educativo. La investigación mostró las profundas deficiencias de este último en términos de acceso y de calidad en todos los niveles, así como la insuficiencia de los recursos públicos destinados al sector educativo y la mala administración que se hacía de los disponibles. Hizo presente también la necesidad de revisar y replantear tanto la legislación educativa como la formación docente. En suma, el informe respectivo señaló la urgencia de emprender cambios radicales en la mayoría de los ámbitos del sistema educativo formal en sus distintos niveles. (p. 164)

El estudio antes plantea la necesidad de establecer los cambios necesarios para que la población salvadoreña tenga acceso a los diferentes niveles de escolaridad, y el servicio que se nos brinde sea de calidad. Las diferentes instituciones de nuestro país debieron de ponerse al servicio de estos cambios fue así como se legislo para darle vida a los diferentes organismos de administración escolar y que los miembros de la comunidad se sientan parte de los procesos de mejora en nuestra educación.

### **2.2.2 Naturaleza y propósito de los Consejos Directivos Escolares.**

Establecer la Naturaleza y propósito del CDE tiene de base el proceso de reforma que nuestro país ha tenido en materia administrativa y como esta se pone en función pedagógica para lograr mejores resultados académicos. Según ALFA S,A de C.V (2002) afirma:

A raíz de la reforma jurídica de 1996, se formaron Consejos Directivos en todos los centros educativos oficiales o que recibían subsidio público. Aunque no asumieron todas las funciones de las escuelas EDUCO, estos consejos han adoptado roles como recibir y canalizar solicitudes de plazas docentes, participar en la administración del centro escolar y administrar bonos

(transferencias financieras del Ministerio de Educación) para distintas inversiones en materia de calidad, (p. 17)

Al asumir la conducción de la Administración Escolar, el CDE nace con las prerrogativas de ley que le facultan para la gestión y administración de los diferentes recursos con los que la escuela pública cuenta siendo la calidad educativa el fin u objetivo principal.

Otro de los propósitos para la creación de los CDE es la gestión, administración para el manejo de los Fondos económicos que el MINED transfiere por diferentes fuentes de financiamiento y que deberán de manera transparente y eficiente rendirán cuenta de los mismos.

### **2.3 Monografías de los Centros Escolares a investigar**

En este apartado presentamos las monografías de los siguientes Centros Escolares: Centro Escolar Caserío La Entrevista, Complejo Educativo Dr. Justo Aguilar, Complejo Educativo Pedro Pablo Castillo, Centro Escolar Cantón El Botadero, Centro Escolar La Virgen Y Centro Escolar Cantón Candelaria del distrito 10-07 de los municipios de San Cayetano y Tepetitan del departamento de San Vicente, de los cuáles se detalla información del ambiente, entorno y las diferentes situaciones y circunstancias, la ubicación geográfica, descripción del lugar, reseña histórica de los centros educativos más relevante.

- **Centro Escolar Caserío La Entrevista**

El centro escolar caserío la entrevista pertenece al distrito educativo 10-07 del Cantón Candelaria Arriba del municipio de San Cayetano Istepeque del departamento de San Vicente, el cual se encuentra ubicado a dos kilómetros de la cabecera departamental, al norte con la comunidad de Cantón Cerro Grande, al este con el Barrio Istepeque, al sur con Cantón Candelaria Abajo, al oeste con el municipio de Tepetitan.

- a) Descripción del lugar.

Este Centro Educativo se encuentra ubicado en el municipio de san Cayetano Istepeque el cual se encuentra en Valle Jiboa, donde el cultivo de la caña de azúcar es lo que más predomina en la

zona siendo esto tan necesario para la economía tanto local como nacional, además en la comunidad del Caserío la entrevista que es eminentemente agrícola se cultiva el maíz y el frijol como una fuente primaria para la alimentación y para el sostenimiento familiar.

La comunidad de la entrevista perteneció en un tiempo a los terrenos de la compañía de Cristiani Burkar que procesaba el grano de café y que eran utilizados por cafetales y que decanto en lotificación de dichas tierras, dándose un asentamiento en la zona, actualmente viven 90 familias.

b) Reseña histórica de El Centro Escolar Caserío La Entrevista.

Al darse el asentamiento el dueño de la lotificadora proporciono un local que en el pasado fue utilizada como “casa de hacienda”, la nueva comunidad denominada Caserío la Entrevista se organiza en ACE (Asociación Comunal Educativa) del Programa del MINED denominado “La Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO)”, fue un programa educativo emblemático que atrajo la atención internacional hacia El Salvador entre 1991 y 2011. Su objetivo declarado era aumentar el acceso a la educación para los niños de El Salvador, y se basó en una forma extrema de descentralización.

Fue así que en 1992 se funda el Centro Escolar Caserío La Entrevista siendo la primera docente la Profa. Azucena Cubias originaria del Barrio Istepeque del mismo municipio, al paso de los años los estudiantes aumentaron por tal motivo aumento los educadores. En 1999 a raíz de un enjambre sísmico en la zona el local que antes albergaba la escuela no era seguro para los niños y las niñas.

En respuesta ante la emergencia el MINED proporcionó aulas provisionales en un terreno propiedad de la alcaldía municipal. En el año 2008 la municipalidad solicita el terreno donde se albergaba la institución ya que servirá para la construcción de un parque, no sin antes entregar. Dio estos datos la directora Eymi Marínela Gámez en el año 2020.

- **Complejo Educativo Dr. Justo Aguilar**

Se encuentra ubicado en el barrio San Cayetano que pertenece a la cabecera del municipio de San Cayetano Istepeque, en el departamento de san Vicente.

Se ubica 2 kilómetros al oeste de la cabecera departamental, al sur con el cantón Candelaria Abajo, al norte con el Cantón Cerro Grande y al oeste con el Barrio Istepeque del mismo municipio.

a) Descripción del lugar.

El Barrio de San Cayetano Istepeque por ser Cabecera municipal cuenta con los servicios de policía nacional civil, la alcaldía municipal y la iglesia parroquial.

Por estar ubicado en el Valle de Jiboa el cultivo principal en la zona es la caña de azúcar, el maíz y los frijoles que sirven del sostenimiento de las familias de la zona.

b) Reseña histórica de El Centro Escolar Caserío La Entrevista

El grupo escolar del Complejo Educativo Escolar “Doctor Justo Aguilar”, recibió su nombre en honor a un hombre que dedicara su vida a servir a los demás, las personas de la comunidad manifiestan que fue la señora Santos Fidelina Chacón pobladora de la zona llena de espíritu de servicio y altruismo quien donó en la década de los cincuenta el terreno donde se encuentra actualmente la Institución Educativa.

La institución se funda con el nombre de Escuela Urbana Mixta Unificada Dr. Justo Aguilar y para ese entonces la planta del personal docente estaba formada por Matilde Coreas, Ana de Larios, Berta Romero de Granado, Rutilio Coreas, Berta Nieto de Pino, que cubrían la nocturna y el primer ciclo.

En 1968 a través de gestiones hechas por los maestros de ese entonces a finales de la década de los setenta se creó el tercer ciclo, incorporándose los maestros, David Cornejo, Gladis Castillo, Raúl Gonzales, Vilma Mayorga, Antonio Rivera quienes laboraron por más de cuatro años.

A principios de los setentas se construyó el programa BIR-GOES. Las nuevas instalaciones del Centro Educativo.

En 1999 se fundó el bachillerato elevándose a categoría de Complejo Educativo por gestiones hechas por el personal docente y administrativo y por el Director José Humberto Funes. De 15

estudiantes que se reiniciaron sus estudios en media solamente se lograron mantener finalmente y graduándose 6 estudiantes.

El actual Complejo Educativo consta con una infraestructura de 2 edificios que contienen 11 aulas utilizadas para impartir clases, un pequeño edificio en donde está ubicada la dirección, subdirección, biblioteca y el aula de apoyo, 14 servicios sanitarios, 6 de maestros/tras y otros para estudiantes, tiene un auditorium que tiene doble laboratorio de inglés, como también consta de un chalet que provee alimentos a la comunidad estudiantil y la planta Docente.

En el 2002 la alcaldía municipal dio un comodato un terreno aledaño al costado norte del complejo, en la cual están 2 aulas provisionales una donde se imparten clases y otra utilizada para bodega, a finales del 2003 se inició la construcción del aula CRA.

Cuenta con los recursos Informáticos: 35 lempitas, 2 proyectores multimedia, internet, 5 PC's, pantalla para proyectar video, Bocinas de computadora. En el año 2007, se construyeron dos aulas gracias a la ayuda de VISION MUNDIAL. Se asignó un aula para laboratorio de ciencias, encaminado al conocimiento práctico de los estudiantes.

Dio estos datos la directora Reyna Isabel Najarro, en el año 2020

- **Complejo Educativo Pedro Pablo Castillo**

- a) Ubicación geográfica

El municipio de Tepetitan está ubicado en el departamento de San Vicente en la zona paracentral de El Salvador. Limita al norte por los municipios de San Lorenzo y Santo Domingo, al sur por los municipios de San Vicente y Guadalupe, al este por el municipio de San Cayetano Istepeque, y al oeste por los municipios de Guadalupe y Verapaz.

El Complejo Educativo Pedro Pablo Catillo forma parte de las tres instituciones educativas con las que cuenta el casco urbano de dicho municipio, por ser el más antiguo y por ofertar educación parvularia hasta bachillerato es la institución que más estudiantes posee.

- b) Breve reseña histórica

A partir de los años 50 la escuela funcionó en el portal ubicado en la 4ª. Calle Poniente y Avenida Ciudad Real, Propiedad del Señor Jorge Ponce y dirigida por la profesora Leonor Escobar, en este se impartía clases de primero hasta tercer grado. Luego a inicios de los años 60 la matrícula incremento y fue necesario buscar un nuevo local proporcionado por la señora Gertrudis Guzmán V. de Ramírez, Ubicado en 1ª. Calle poniente y avenida Ciudad Real, en el cual se inició la cobertura hasta sexto grado y fue dirigida por el profesor: Guillermo Perdomo.

Ante la creciente demanda escolar fue necesario gestionar a la Alcaldía Municipal la donación del terreno donde actualmente funciona el Complejo Educativo “Pedro Pablo Castillo”. Dicha escuela fue construida en 1965 por el Programa Alianza para el Progreso, y el siguiente año inaugurada y dirigida por el profesor Nicolás Pérez. La construcción consistía en tres aulas en ambos costados, al Norte, y al Sur: las aulas del costado norte son de usos múltiples y la dirección. Dio cobertura desde primero hasta sexto grado en diferentes turnos.

A mediados de los 70 por gestiones del profesor Salustiano Eladio Flores y padres de familia, se construyeron 3 aulas para tercer ciclo, una para Parvularia y otra para el laboratorio. Durante ese momento, se dio cobertura desde Parvularia hasta noveno grado. Pero en el año de 1989 la Parvularia se desliga de la escuela estando dirigida por el profesor Luís Neftalí Anaya. Durante la administración del profesor Anaya, se gestiona en cabildos abiertos la construcción de dos aulas, que posteriormente fueron construidas y equipadas por la Alcaldía Municipal bajo la dirección del Profesor. Jacinto Miguel Ángel González, en el año de 1999.

En las mencionadas aulas recién construidas funcionó el aula de apoyo educativo y la subdirección, luego en el año 2001 fue nombrado como director único el profesor Guillermo Estanley González y la utilización de las aulas anteriores cambiaron, en una funciona el primer año de bachillerato y la otra aula el apoyo educativo. Con el terremoto del 13 de enero y 13 de febrero del 2001 la infraestructura del centro escolar se vio seriamente dañada. El pabellón norte resultó inhabitable (bandera anaranjada) y todo el muro perimetral colapso siendo necesario solicitar su demolición y construcción total. Este lo gestiono el CDE y fue aprobado por el MINED, dando inicio la demolición y construcción en el mes de mayo de 2001. Quedando concluidas en septiembre del año antes mencionado bajo la dirección del profesor Guillermo Estanley González. Durante la reconstrucción la población estudiantil fue atendida en tres jornadas.

En ese año se inició la solicitud del Bachillerato concediéndolo temporalmente. Sujeto a evaluación. Y al año siguiente se aprobó y se le dio a la escuela la categoría de Complejo Educativo. Para brindar los servicios desde Parvularia hasta Bachillerato: General y Técnico. En 2004 se reconstruye el pabellón Número uno para adecuarlo como centro de cómputo inaugurado en el 2005. Con el debido equipamiento, en este tiempo se da la lo que hoy es el bachillerato y la dirección en primer lugar.

En la actualidad y gracias a las gestiones realizadas cuenta con recursos tecnológicos proporcionados por el MINED, posee una población estudiantil de 319 estudiantes de los cuales 139 femeninos y 180 son masculinos, la planta docente es de 11 profesoras y 6 profesores. Por ser un complejo educativo cuenta con personal administrativo 3 masculinos y 2 femeninos.

Dio estos datos la directora Yaqueline Quijano de Ama en el año 2020

- **Centro Escolar Cantón El Botadero La Virgen.**

- a) Ubicación geográfica del Centro Escolar Cantón El Botadero La Virgen.

El Centro escolar se encuentra ubicado 30 metros al Norte de la Carretera Panamericana, específicamente en el kilómetro 51, en el Cantón El Botadero La Virgen, jurisdicción del Municipio de Tepetitan, departamento de San Vicente.

Específicamente se encuentra al norte del municipio, en los límites que colindan con el municipio de San Lorenzo.

- b) Descripción del lugar.

La comunidad es de características rurales, su actividad económica predominante es la agricultura, sobre los factores sociales de riesgo; no hay presencia de pandillas, ni suceden actos delincuenciales. La religión que profesan es la católica debido a que la mayoría lo son, los padres de familia son muy colaboradores en la actividades y necesidades de la institución.

- c) Reseña histórica de El Centro Escolar Cantón Botadero La Virgen

El Centro escolar fue fundado en el año de 1984, iniciando aproximadamente con 30 estudiantes, atendidos por un solo profesor: Ricaerte Miranda Maldonado. En esa época no existían los Consejos Directivos Escolares (DCE), el Centro Escolar nunca fue de la categoría de EDUCO. En la actualidad se cuenta solamente con 40 estudiantes atendidos desde Parvularia, primero y segundo ciclo; la infraestructura es de construcción mixta, techos de lámina, diferenciadas en cuatro aulas, una cocina bodega, la dirección y 2 servicios sanitarios, un muro perimetral de bloques y un portón que constituye el único acceso.

En la actualidad laboran tres profesores quienes atienden grados fusionados; también se cuenta con material didáctico y tecnológico; de lo que se puede mencionar: una maleta pro-futuro con 30 Tablet, una computadora y un pequeño retroproyector. Dio estos datos la directora Estela Olivar de Cárcamo

- **Centro Escolar Cantón Candelaria**

a) Ubicación geográfica

El Centro Escolar Cantón Candelaria , se encuentra ubicado en el Cantón Candelaria Arriba que se encuentra en las faldas del volcán Chinchontepec , pertenece al distrito educativo 10-07 del municipio de San Cayetano Istepeque del departamento de San Vicente, el cual se encuentra ubicado a dos kilómetros de la cabecera departamental, al norte con el Cantón Candelaria Abajo, al este con el Barrio Concepción del Municipio de San Vicente, al Sur con el volcán Chinchontepec, y al oeste con el municipio de Tepetitan.

b) Descripción del lugar.

Este Centro Educativo se encuentra ubicado en el Municipio de San Cayetano Istepeque el cual se encuentra en Valle Jiboa, por estar en las faldas del volcán Chinchontepec, la población se dedica a la agricultura y a la mano de obra en la finca Santa Margarita de la compañía del Sr. Cristiani Burker. Además de una considerable cantidad de personas que por motivos socio-económicos emigran hacia los Estados Unidos de Norte América.

c) Reseña histórica del Centro Escolar Cantón Candelaria

Se iniciaron a dar clases en el año 1978 solamente con dos maestros. Se inició en una champa de lámina, posteriormente se trasladaron a donde ahora es la cancha de futbol a una champa de hojas de guineo y matas de maíz.

Los estudiantes se sentaban en piedras o el suelo ya que la comunidad era extremadamente pobre, Después de unos años se formó una directiva de padres quienes en conjunto con la nueva maestra Lorena del Carmen Martínez Granado se propusieron hacer actividades para recaudar fondos y poder comprar un terreno a una persona de la comunidad. Fue así como se gestionó conjuntamente con el alcalde en ese momento el señor Alonso García la construcción de un pabellón de 3 aulas y una bodega, la inauguración del centro escolar se realizó en el año de 1984.

Con la administración del centro escolar bajo la dirección de la Profesora Marta Gladis Díaz Ramos fue que gestionó para que construyeran los baños y las conexiones para el agua potable. En 1998 se gestionó para la construcción del kínder, la dirección y una cocina.

Actualmente cuenta con 65 estudiantes de los cuales 33 son niñas y 32 niños que van desde Parvularia hasta sexto grado, todos atendidos en un solo turno.

La planta de maestras es de 4 profesoras de las cuales la profesora Jelen Beatriz Guerrero Mejía Es actualmente la directora.

Dió estos datos Jelen Beatriz Guerrero Mejía en el año 2020

#### **2.4 Funciones y Competencias del Consejo Directivo Escolar**

Las funciones y competencias son un conjunto de responsabilidades que el o los miembros de un grupo, asociación o institución están comprometidas a llevar a cabo de acuerdo a un marco de acción debidamente abalado por la ley, y que rigen el manejo o la administración de la entidad con respecto a los recursos financieros recibidos por el estado o por diferentes fuentes de financiamiento, las cuales deben realizarse en los plazos establecidos por los estatutos o normas que rigen el desempeño. “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”. (MINED, 2008, p. 4)

Como se manifiesta en el documento Normativas y Procedimientos para el Funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, propuesto por el Ministerio de Educación como una guía para orientar a las instituciones públicas del sistema educativo nacional, para realizar los debidos procesos de elección e integración, en la formación de dichas modalidades administrativas; cabe mencionar que la conformación y funcionamiento de estos organismos colegiados están sustentados bajo un marco legal, es decir que, dicha figura está sustentada en las leyes vigentes del país.

En la normativa se especifican sus funciones, las cuales son específicas y muy puntuales teniendo un rango de acción limitado, esto significa que no deben hacer más de lo que les compete, cada uno tiene un rol que desempeñar apegado a él, sin exceder ni sobresaltar sus atribuciones, deben elaborar su plan de trabajo con las acciones a desarrollar, ser garantes de la administración de los recursos del Centro Escolar, participar en la elaboración del presupuesto institucional responsablemente como un equipo colegiado. “Cada miembro del Consejo es vital para desarrollar una misión compartida, que conduzca al mejoramiento de la calidad y ampliación de cobertura de los servicios educativos” (MINED, 2008, p 4).

En la conformación de tales consejos directivos como una figura co-administrativa en las instituciones educativas, a pesar de su naturaleza por el sector al cual representa, ya sea del sector estudiantil, de padres de familia o miembros del personal docente, todos deben unificar sus objetivos, hacer sus valoraciones particulares pero todas deben estar encaminadas en el mejoramiento de calidad educativa que ofrece la escuela.

Las funciones que los miembros de cada Consejo Directivo Escolar, están debidamente reguladas en el marco legal vigente; es una misión compartida de todos los que han sido electos, la cual debe estar encaminada a mejorar la calidad educativa de los servicios en materia de enseñanza que se ofrecen, este colegiado donde se fusionan distintos puntos de vista, posibilitan un abordaje puntual y atinado para diseñar estrategias que logren mayor cobertura en los servicios para suplir las necesidades educativas.

Entre las funciones y competencias que corresponden al equipo como tal, se pueden mencionar; elaboración de presupuesto con priorización de necesidades, gestión de recursos, estar pendiente de procesos con relación al personal docente que conlleve beneficios que solucionen los problemas para el Centro Escolar, administración de recursos y bienes de la institución, mantener

vigilancia de los procedimientos financieros apegados a la ley, presupuestar las actividades de carácter académico, culturales y deportivas que se planifican y se desarrollan en la escuela.

En el instructivo “Normativas y Procedimientos para el Funcionamiento del Consejo Directivo Escolar” se detallan las competencias, las cuales se agrupan en cuatro áreas operativas: a) Planificar las actividades y recursos del centro educativo, b) Administrar los recursos humanos, c) Administrar los recursos físicos y materiales y d) Administrar los recursos financieros.

#### **2.4.1 Perfil de los Miembros del CDE.**

Las características de los miembros del CDE deben de contener cualidades que permitan depositar responsabilidades de los procesos administrativos así como lo afirma Rodríguez G. (2013): “Hoy en día, los cambios de las organizaciones de una institución educativa hacen que los procesos administrativos estén centrados en las personas (directores, coordinadores maestros), quienes son responsables que las organizaciones obtengan los resultados que de ellas se espera”. (p 18)

Las instituciones públicas objeto de nuestro estudio se organizan en Organismos de Administración Escolar en las cuales los miembros de dicho consejo deben reunir las siguientes características:

Los maestros legalmente deben estar nombrados en la Institución Educativa para que pueda participar del Consejo Directivo Escolar, el candidato a Concejal debe tener disposición a contribuir a la calidad educativa, capacidad para trabajar en equipo, buenas relaciones humanas, con iniciativa y creatividad, alto espíritu de servicio su desempeño laboral debe mostrar competencias de moralidad y honradez notoria.

Cuanto más sea el compromiso de los docentes para alcanzar la misión y visión de la institución así serán los resultados obtenidos, los docentes son los que imparten las clases ellos y ellas están en contacto directo con los estudiantes por tanto conocen sus necesidades y ese conocimiento es vital para la toma de decisiones en el organismo colegiado.

Sánchez A. (2010) establece como el perfil docente es primordial para alcanzar los objetivos de los planes institucionales:

Se hace necesario establecer demarcaciones y declarar competencias que estén dentro de las posibilidades y el perfil docente. En este orden de ideas, y para efectos prácticos, en este estudio se entenderá la función docente como aquella función que una institución educativa implementa para llevar a la práctica su misión y su visión fijadas en su Proyecto Educativo Institucional (fundacional). (p 59)

Es decir que se requiere la colaboración y participación de los docentes para formar parte de la vida de la institución y siendo el CDE el ente rector en materia administrativa-pedagógica los docentes deberán tener un alto espíritu de concientización del cargo que ostentaran.

Además los docentes son los representantes de su respectivo gremio y estos deben ser la voz del colectivo de profesores para abogar en beneficio de los mismos, por tanto la escogitación de los docentes debe ser reflexionada y abordada desde la responsabilidad.

Los Padres de Familia, que tienen hijos estudiando en el Centro Educativo, el candidato a consejal representante de los padres de familia deben mostrar moralidad y honradez notoria, tener espíritu de servicio en las actividades curriculares y extra curriculares del Centro Escolar, capacidad de trabajar en equipo, buenas relaciones humanas.

“Por una parte, se debe promover y facilitar la participación responsable, oportuna e informada de los padres y madres de familia, tomando en cuenta sus limitaciones de tiempo y movilidad” (ALFA, 2002, p27).

La participación de los Padres de Familia en el proceso de gestión y administración es de vital importancia, ya que son ellos junto a los demás sectores los que garantizan la transparencia en el manejo de los recursos y le dan credibilidad al proceso.

Los alumnos y alumnas, al ser representantes del sector estudiantes en primer lugar debe estar matriculado en el Centro Educativo, y por lo menos tener 12 años de edad cumplidos, esto significa que la mayoría de estudiantes aspirantes al CDE deben ser de segundo ciclo en adelante, tomado en cuenta que desde ese ciclo educativo parte la edad requerida por la normativa vigente de nuestro país. Además el estudiante debe tener buena disciplina, buen rendimiento académico, colaborador, facilidad para trabajar con los compañeros y asistir puntualmente a la escuela.

“El sector estudiantil tiene un cambio de actitud hacia su centro y apunta que existe un mayor grado de identificación, colaboración y sentido de pertenencia, esto motiva al estudiante a participar con responsabilidad dentro del. CDE”. (Martínez y Gavidia 2001, citados por Carbajal, R. 2005, P.27).

Los estudiantes como sujetos de formación están íntimamente relacionados con su propio desarrollo en tanto estos deben de construir experiencias que les haga ser líderes capaces de tomar decisiones para sus compañeros, además que motiva su desarrollo.

#### **2.4.2 Integración de los miembros del CDE.**

La organización de los Concejos Directivos Escolares es muy importante para todo Centro Escolar, es un organismo donde participan los tres sectores de la educación como docentes, padres de familia y estudiantes.

El director/a es el responsable de conducir el proceso de integración al Consejo Directivo Escolar procurando que los diferentes sectores estén representados. Así lo plantea (MINED 2008) “El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar” (p. 8)

Para poder cumplir con la misión y visión de la institución, el Director debe tener una buena comunicación con los miembros que le acompañarán en dicha organización, pues cada miembro adquiere compromisos para apoyar y llevar a cabo sus funciones de la mejor manera.

El Consejo Directivo Escolar está integrado por los siguientes miembros: El director del Centro Educativo, es el presidente y el representante legal. Él es el líder que dirige y organiza Pero no es quien toma las decisiones, estas se toman en el colectivo tomando en cuenta y respetando la opinión de todos.

En el sector Docentes se elegirán dos representantes del Consejo de Profesores, ellos velaran por los intereses del sector, uno de ellos será el encargado de firmar cheques (Concejal Propietario) y el otro será el Secretario/a ; por parte del sector Padres de Familia son tres representantes, uno de los padres de familia es el tesorero del Consejo Directivo Escolar, es quien

acompañara al director y profesor cuando haya que realizar alguna adquisición debiendo firmar cheque y por ultimo dos representantes del sector estudiantes, de 12 años cumplidos o más, estos llevarán al pleno alguna necesidades que tienen como estudiantes y como comunidad educativa.

En el párrafo anterior hablamos del CDE de una institución conformado por 16 miembros de los cuales 8 son propietarios y 8 suplentes pero no todos los organismos tienen igual cantidad de miembros hay excepciones como lo son las escuelas de Parvularia y Especiales que estarán integrados por el director dos profesores y tres padres de familia y en aquellos centros Escolares donde laboran menos de tres profesores, el concejo directivo escolar se integrara proporcionalmente como lo establece la ley. El sector alumno/a no participan por ser menores de doce años.

A excepción del presidente, los demás miembros del Consejo Directivo Escolar deberán ser elegidos por el sector al que representan, mediante votación secreta realizadas en consejo de profesores, asambleas generales de padres de familia y de estudiantes.

Es el director quien debe organizar convocar y dirigir la realización de las asambleas establecidas en la normativa que regula el proceso de elección de los miembros del CDE.

Cada miembro electo del Consejo Directivo Escolar cuenta con su respectivo suplente, que también es elegido en la misma asamblea. Si por cualquier situación un miembro propietario renuncia o es destituido de su cargo, lo sustituirá su respectivo suplente. Al sustituir el suplente al miembro que renuncia por cualquier motivo que establece la ley, se hace necesario elegir otro miembro suplente mediante la asamblea respectiva.

### **2.4.3 Atribuciones y Funciones de los Miembros del Consejo Directivo Escolar.**

Se entiende por atribuciones al conjunto de acciones o facultades que son sugeridas o que se son permitidas a una persona, una asociación, institución, etc. Por tal motivo se comprende que los miembros de consejo directivo que se constituye por un grupo de personas, que ha sido elegida y constituida legalmente, ellos gozan del respaldo legal que les otorga desarrollar una serie de ejercicios en favor de la administración eficiente e inversión efectiva de los recursos transferidos y asignados al Centro Escolar al cual pertenecen.

Por lo cual Consejo Directivo Escolar siendo un “organismo colegiado, por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Ninguno tiene autoridad especial o individual para formar parte de él, salvo en aquellos que tengan delegación especial por escrito” (MINED, 1996, p.19).

En tal sentido cada integrante del organismo de administración escolar es imprescindible, para cumplir las decisiones compartidas, que posibilitaran mejorar la calidad educativa en un centro educativo.

De acuerdo a la Asamblea Legislativa (1996) citado por Ministerio de Educación, ( 2005) el Consejo Directivo Escolar tiene las siguientes atribuciones y competencias en el literal

a) Planificar las actividades y recursos del centro educativo: Conocer y discutir la problemática del centro educativo y buscar soluciones en conjunto. Conocer, aprobar y divulgar el Plan Escolar Anual. Conocer y aprobar el presupuesto del centro educativo con base en el Programa Escolar Anual. Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios para apoyar el desarrollo del centro educativo. Hacer uso óptimo de los recursos. (p.10)

Implica organizar cada una de las actividades y las áreas donde se destinaran los recursos durante el año lectivo, entre estas se tiene estudiar las dificultades de la institución educativa y como se dará respuesta a ello; asimismo dar a conocer el plan escolar anual donde se encuentran los objetivos que se pretender ejecutar durante el año escolar, seguidamente preparar un presupuesto en base al PEA, también gestionar los proyectos que sean necesarios para el buen funcionamiento del proceso educativo.

De acuerdo a la Asamblea Legislativa (1996) citado por Ministerio de Educación, ( 2005) el Consejo Directivo Escolar tiene las siguientes atribuciones y competencias en el literal

b) Administrar los recursos humanos: Aprobar la cantidad del personal docente y administrativo necesario para el cumplimiento de las metas del centro educativo. Seleccionar o solicitar la selección del personal docente de conformidad a la Ley de la Carrera Docente. Dar seguimiento al desempeño del recurso humano asignado al centro educativo, de acuerdo con las regulaciones que establece la Ley de la Carrera Docente. Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos que de acuerdo con la Ley sea necesario. (p.10)

Se hace necesario resaltar que la administración de recursos humanos implica organizar cada elemento para que realice sus funciones de acuerdo a su rol, así pues la asignación de grado, sección tomando en cuenta la especialidad, también la aplicación de sanciones ante la junta de la carrera docente cuando se hayan agotado las observaciones realizadas al docente por otra parte también tiene la responsabilidad de asignar plazas cuando el tribunal calificador de su fallo.

De acuerdo a la Asamblea Legislativa (1996) citado por Ministerio de Educación, ( 2005) el Consejo Directivo Escolar tiene las siguientes atribuciones y competencias en el literal

c) Administrar los recursos físicos y materiales. Velar porque los recursos existentes sean los necesarios para el buen funcionamiento del centro educativo. Adquirir bienes y contratar los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. Celebrar actos y contratos de conformidad con la Ley. Dar seguimiento a la recepción y distribución de los nuevos recursos. Garantizar el debido mantenimiento de la infraestructura, así como el cuidado y resguardo del mobiliario y equipo del centro educativo. Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión, los cuales pasarán a ser patrimonio del Estado. Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades culturales, recreativas y educativas. (p.10)

En efecto los espacios físicos y materiales en una institución educativa se debe contar con mantenimiento constante, de tal manera que la infraestructura favorezca el procesos de enseñanza, garantizando también la seguridad de los estudiantes, es decir se debe organizar la distribución de las aulas, el cafetín tomando en cuenta la edad de los estudiantes, la discapacidad física de alguno de ellos. También los espacios recreativos deben asignarse de acuerdo la edad. Por otra parte los recursos materiales como equipo electrónico, didáctico deben adquirirse y organizarse en función de la necesidad de los estudiantes y de acuerdo a los recursos financieros asignados por Ministerio de Educación.

De acuerdo a la Asamblea legislativa (1996) citado por Ministerio de educación, ( 2005) el Consejo Directivo Escolar tiene las siguientes atribuciones y competencias en el literal

d) Administrar los recursos financieros. Manejar los fondos en cuenta bancaria mancomunadamente por el Presidente, Tesorero y un Concejal de los educadores en el Consejo. Hacer uso racional de los recursos y cumplir con los compromisos financieros adquiridos. Velar por la efectiva transferencia de los recursos por el nivel departamental y central, para cumplir con

la programación anual de trabajo. Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el centro educativo. Regular las actividades que generen ingresos financieros (p.10).

El organismo de administración escolar cuenta con recursos financieros para gastos de operación y funcionamiento brindados por el Ministerio de Educación en este contexto debe haber un presupuesto de gastos que puede cubrir las necesidades de todos los niveles educativos como prioridad para mejorar los procesos de enseñanza.

Según lo citado la funciones y competencias del Consejo Directivo Escolar consiste en planificar las actividades y recursos del centro escolar con el propósito de conocer y discutir la problemática de la institución educativa y solucionar en conjunto; así como también conocer, aprobar el Programa Escolar Anual y gestionar proyectos que sean necesarios para el desarrollo del centro educativo. Además la participación en la administración de los recursos humanos y financieros.

#### ***2.4.3.1 Atribuciones del Presidente.***

Es importante mencionar que las atribuciones del presidente juegan un papel indispensable para el buen funcionamiento de la institución educativa ya que el mismo es el coordinador y guía de dicho centro escolar.

Según MINED (1996) entre las atribuciones del presidente tenemos:

Representar legalmente al organismo y presidir las sesiones del mismo, autorizar con su firma todo pago que deba efectuar el Tesorero, o quien haga sus veces así como los documentos del Organismo, Velar por que se cumplan los acuerdos tomados por el Organismo, Coordinar las actividades que realice el Organismo, Presentar con el tesorero informes técnicos y financieros que requiera el Ministerio de Educación, Rendir informe de las actividades desarrolladas a: maestros, padres de familia y alumnos y Las demás que le asigne el Organismo (p. 5).

El presidente del CDE es el encargado de liderar cada una sesiones que se celebren en el pleno y a la misma debe velar porque los acuerdos tomados se cumplan, junto al tesorero deben elaborar y presentar los informes técnicos y financieros para MINED y rendición de cuentas a la comunidad educativa.

### **2.4.3.2 Atribuciones del secretario/a.**

El Secretario/a es el encargado, de tomar apuntes que servirán para elaborar acta que se asentará en el libro de dicho organismo como respaldo legal para los acuerdos establecidos en la sesión. Según MINED (1996) lo establece:

Llevar el Libro de Actas en el que se asentarán los acuerdos tomados por el Organismo, Preparar la agenda a desarrollar por el Organismo y dar lectura al Acta aprobada para su ratificación, Preparar la correspondencia del Organismo y notificar a quienes correspondan los acuerdos tomados, Llevar y conservar los archivos del Organismo y las demás que el Organismo le asigne (p. 5).

En las reuniones del CDE se toman diferentes acuerdos que deben validarse y por ser una entidad con personería jurídica el asiento del acta le da la legalidad a lo establecido en el organismo colegiado, luego de redactada el acta deberá procurar que los presentes firmen en el acta y notificar a quienes corresponda el cumplimiento de los acuerdos.

### **2.4.3.3 Atribuciones del Tesorero/a.**

El tesorero es el responsable directo del rubro económico con el cual se hace legal todo trámite financiero, debe ser estrictamente un padre de familia quien velará que el recurso se utilice adecuadamente en beneficio y mejora de la comunidad educativa.

Según MINED (1996) entre las atribuciones del tesorero tenemos:

Ser depositario con los fondos del Organismos y de los demás documentos de valor, Llevar los libros contables de las operaciones financieras que realice el Organismo, Preparar juntamente con el presidente y el secretario, los estados de cuenta y financieros que le sean requeridos por el Ministerio de Educación y los Auditores Internos y Externos, Efectuar los pagos aprobados por el Organismo y autorizados por el presidente de este, Las demás que le asigne el Organismo (p. 5).

Para que el tesorero desarrolle un buen papel debe trabajar en unión con el presidente y secretario por ser en conjunto los responsables de preparar los estados de cuenta y financieros que se le han requeridos por el MINED y por cualquier auditoria ya sea esta

interna o externa y sobre todo tener cuidado a la hora de firmar cheques que se utilicen para lo que ha sido asignado.

Todos los miembros juegan un papel muy importante dentro del organismo y para que los acuerdos se cumplan deben trabajar en equipo en beneficio de la comunidad educativa, analizando las necesidades y problemas del sector que representa, para su estudio y solución, apoyar el cumplimiento de los acuerdos tomados en Consejo, participar de manera responsable en el análisis y toma de decisiones, asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo, establecer y mantener un sistema de comunicación eficiente, con el sector que representa y coordinar el desarrollo de las actividades con el sector que representa.

## **2.5 Gestión y Administración Escolar**

Las empresas vista desde del ámbito del éxito, supone elementos dinamizadores que posibilitan el crecimiento económico, para lograr esto se deben realizar diferentes procesos de planeación, organización, dirección y control de tal manera que la empresa puede ser competente en un mundo globalizado. “La administración del cambio tiene una gran importancia. Sin una administración competente, puede perderse el control del proceso de transformación” (Kotter J, 2006, p 21).

La administración entendida como el proceso mediante el cual se está a cargo de una empresa u organización, es en ese sentido que podemos afirmar que para administrar se necesita también realizar gestión y es donde nos surge la interrogante ¿Son Administración y Gestión, sinónimos?

Según Carpio, Escobar, Ramírez y Serrano (2006) la Administración se define como: “Respuesta al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y la necesidad de aumentar la competencia, eficiencia de las instituciones.” (p. 90). Es decir que el objetivo principal de la administración es la de dictar líneas gerenciales que puedan establecer elementos que ejecuten las directrices que emanen y que ayuden a cumplir con sus metas.

La gestión en cambio es vista como la que realiza las acciones que la administración establece es decir que la diferencia “está asociada con la participación en la administración de los administrados”. (Sánchez A. 2013 p. 6)

Al establecer esta diferencia de Administración y Gestión se hace necesario analizarlo desde el punto educativo, aquí la gestión es vista como un elemento más genérico en el que la administración es parte del proceso de gestión educativa, así lo afirma (MINED. 2008): “Entenderemos por gestión escolar el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas financieras, organizativas y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas”. (p. 8)

Es decir que este proceso de Gestión Escolar es complejo, ya que en él se ven incluidos los procesos tanto de manejo de recursos económicos como el manejo de los recursos humanos y la relación que estos tiene con el proceso pedagógico.

### **2.5.1 Gestión Escolar.**

Gestión es un concepto muy utilizado en los procesos administrativos suscitados en educación, para conocerlo y comprenderlo es imprescindible definirlo; propiamente el término de gestión surgió en economía, el cual se fue incorporando en otros estratos, usado para identificar acciones de administrar ciertos recursos, así lo define; (De la O Casillas, citado por Galdámez J. 2019) “La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.”(p. 63)

Cabe mencionar que la gestión es una de las grandes apuestas de las reformas educativas llevadas a cabo durante la década de los ochentas, con un objetivo firme de descentralizar la administración y darles mayor participación a las comunidades dentro de las cuales se encuentran inmersos los centros escolares, donde se logró integrar todos los sectores primordiales del proceso educativo; docentes, padres de familia y estudiantes, cada uno de ellos con incidencia directa, por derecho a voz y a voto, en aras de mejorar la calidad de la educación.

Al respecto de tales observaciones, se han encontrado algunas investigaciones encaminadas a la justificación del porque surgieron los Consejos Directivos Escolares, como estrategia de descentralización administrativa del estado.

En estos nuevos paradigmas administrativos ha prevalecido el rol de la comunidad, organizada en centros escolares, consejo de maestros, asociaciones de padres de familia y consejos de alumnos; estas experiencias han sido probativas, y se ha demostrado que funcionan bien las delegaciones administrativas (Argueta, 2014, p. 72).

Aún quedan detalles por superar en el funcionamiento de los consejos Directivos Escolares porque algunos de los miembros electos, no se empoderaron del rol que les correspondía, es decir, no fueron funcionales, dejando de manifiesto la necesidad de promover de la enseñanza en valores y su promoción para mejorar la convivencia y el mejoramiento significativos de la sociedad en toda su dimensión.

La formación de dichos organismos de administración en las instituciones educativas del sistema de educación estatal, ha generado las condiciones para que se busquen estrategias específicas y más acertadas para la funcionalidad de dichos centros de enseñanza, esto ha permitido que cada sector cuestione, valore y sugiera desde el punto de vista de su sector, la generación de opiniones y sugerencias los cuales han llegado a ser en algunos casos aportes muy significativos, no solo para la funcionalidad de su escuela, también lograron influenciar positivamente a instituciones para mejorar para sí mismas y para la comunidad donde encuentra inmersa.

El proceso administrativo para el cual fueron creados los consejos directivos escolares, es el de administrar los recursos económicos, humanos y bienes, de la institución que representan con fidelidad a las acciones regidas, orientadas y asistidas por dicha cartera, a través de las Direcciones Departamentales, así lo especifica la normativa; “Los fondos que administren las Modalidades de Administración Escolar Local se invertirán en las actividades de los centros educativos respectivos y se destinarán prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la educación” (MINED, 2008, p. 137)

Por las políticas del estado, al sector de educación le asignan recursos limitados, los cuales son transferidos en periodos irregulares, obligando a las instituciones educativas a gestionar ayuda mediante mecanismos particulares, con el objetivo de mantener la dinámica operativa funcional, de los procesos académicos, pedagógicos, deportivos, sociales y culturales, contemplados dentro del plan de trabajo para ejecutarlo durante el año lectivo.

La educación formal es dinámica, continua y sistemática la cual requiere de todo lo necesario para desarrollar capacitaciones, talleres y seminarios que ayuden a obtener un aprendizaje significativo en los estudiantes, también recursos tecnológicos, bibliográficos, didácticos, entre otros.

### **2.5.2 La Administración Escolar.**

La administración escolar como parte de la gestión institucional conforma un elemento de unicidad en tanto el objetivo principal es la eficiencia en el manejo de los recursos para promover aprendizajes significativos en los estudiantes, esto mediante la creación de espacios adecuados para el desarrollo de conocimientos. De acuerdo a Materi y Bahler (1988) citado por Rodríguez, M (2008) afirman:

Que la administración escolar trata de organizar los distintos aspectos de la acción educativa (planes de estudio, alumnos, docentes, edificio escolar, dotación, finanzas, relaciones con la comunidad, organización formal, investigación) en un todo único con sentido propio, conferido por los objetivos extractados de la política educacional y de la comunidad escolar a la que sirve el sistema. (p.28)

Lograr la calidad en la educación dependerá en gran medida en realizar con éxito los procesos administrativos en un Centro Escolar, ya que ofrecer servicios pedagógicos a la comunidad supone ofertar planes y estrategias que permitan establecer el camino a seguir para lograr los objetivos, es decir que “La Administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes”. (Fernández S. y Rosales, M. 2014, p. 8).

El logro de los objetivos, es producto de la planeación y organización en gran medida debe ser realizada por un gerente escolar que ponga todos los recursos de la institución en función de los aprendizajes.

#### ***2.5.2.1 El director Escolar: Líder Pedagógico y Gerente Institucional***

Para lograr el éxito en la gestión educativa es necesario que el director surja con la bandera de liderazgo y que tome acciones de guiar el proceso administrativo financiero en tanto su producto sea la calidad en la educación donde los más beneficiados son los niños como sujetos de formación.

La combinación del manejo de los recursos materiales con los humanos con eficiencia en la gestión, produce elementos de transformación pedagógica. De ahí que el director debe influir en los actores de la comunidad educativa de tal manera que estos realicen: actividades con disponibilidad, trabajo en equipo y entusiasmo para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El director es visto “como líder pedagógico y gerente del centro escolar, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (MINED 2008, p. 6).

Por tanto el director desde la definición anterior posee dos elementos importantes el ser asesor pedagógico institucional que le permita dirigir y orientar los procesos que se desarrollan en el aula y en el cumplimiento de los planes estratégicos institucionales, además debe ser gerente en el que los procesos de transparencia hablen por él y le dé la solvencia de liderar la comunidad educativa.

Es el administrador educativo el responsable de que todo su equipo de trabajo sea capaz de llevar a cabo todos los procesos educativos para brindar un servicio de calidad sin olvidar que un administrador se convierte en un supervisor, en ese sentido debe evaluar que todo lo planificado se esté desarrollando como se esperaba.

De ahí que el gerente o administrador escolar debe ser el que controla la calidad que por efecto del proceso está brindando a la sociedad, obviamente este proceso a diferencia de la administración de una empresa con fines comerciales se obtiene realizando evaluaciones continuas a los actores que están involucrados en los procesos áulicos, es decir: los estudiantes, los profesores, los padres de familia y por qué no decirlo la comunidad en la que la institución está inmersa.

## **2.6 Dimensión Administrativa Financiera**

Dentro de la administración de una institución se encuentran dos actividades; la primera es la administrativa propiamente dicha, que tiene la función de planear, organizar, integrar los recursos, dirigir y controlar; y la segunda es operacional; su misión principal es completar las operaciones diarias planificadas.

Las operaciones de la institución educativa dependerán de su visión, de su misión y sus valores, es decir, en el ámbito de servicios a la sociedad; pues brinda una prestación intangible a la comunidad, considerando que la educación no se puede palpar o mejor dicho, no se puede medir financieramente porque los efectos de la inversión probablemente no se observan a corto plazo, debido a que la educación es un proceso complejo.

Define precisamente la educación verdadera como praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo. Es decir que el hecho educativo no se puede cuantificar ni medir de con parámetros definidos y establecidos en los procesos de las empresas vistas desde su producción. (Freire. 1970, Citado por Barreiro J. 1969, p. 7)

La escuela es como una empresa, encargada de establecer los elementos necesarios para que los individuos que son sujetos de formación, sean capaces de transformar una realidad adversa que establece el mismo estado y que responde a los intereses del mercado.

Es preciso comenzar por comprender el área de los recursos económicos, el manejo, su importancia y el beneficio para la empresa educativa en el área financiera, la escuela como una empresa, es encargada del monitoreo económico, llevando un control contable conocido a través de dos grandes rubros; uno es el sistema escolar o de carácter estatal debido a la transferencia que se le proporciona a los organismos de administración escolar a través de aportaciones tales como: Operación Logística, Material Educativo, Adquisición de Mobiliario y Equipo, Mantenimiento, Alimentación Escolar, Paquete Escolar, etc. El segundo se refiere a otros ingresos, con los cuales cuenta la institución, entre ellas se definen; cuotas voluntarias, comedor, transporte escolar, y fondos de la asociación de padres de familia.

En ese sentido, es la dimensión administrativa financiera de los centros escolares debe contar con los elementos necesarios, que permitan aprovechar los recursos que llegan por diferentes fuentes a las arcas de la entidad educativa.

### **2.6.1 Planeamiento Estratégico para Garantizar la Eficiencia de los Recursos Económicos de las Instituciones Educativas.**

Los cambios sociales, traen consigo oportunidades de mejora en muchos ámbitos: económicos, políticos, religiosos, educativos, etc. Por tanto las instituciones educativas deben revisar y ajustar sus estrategias para hacer frente a un mundo competitivo, en donde la escuela es un agente educativo más entre otros. En ese sentido el manejo de los recursos específicamente los económicos deben de planearse en tanto estos estén al servicio de los desafíos que la escuela salvadoreña presenta y que deriva en una sociedad competitiva.

Toda entidad educativa debe realizar un plan estratégico que garantice la eficiencia en el manejo de los diferentes recursos, en tanto estos estén al servicio de los niños y niñas que son los destinatarios de los procesos de enseñanza aprendizaje. Así lo define MINED (2008). “El PEI, es una herramienta de planificación a 5 años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes” (p.8).

Con base a lo antes expuesto el Proyecto Educativo Institucional debe estratégicamente establecer actividades programáticas para que al final de los cinco años se alcancen si no en su totalidad, la mayoría de los acuerdos establecidos de común acuerdo con la comunidad ampliada.

Es un mandato que La Ley de la Carrera Docente (LCD), establece como una de sus atribuciones principales son: “planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por las diferentes fuentes de financiamiento” (Asamblea Legislativa, 1996, p.16). Significa que la planeación como medio para alcanzar los objetivos es vinculante a todo organismo de administración escolar en El Salvador.

Por tanto, al realizar los procesos de consulta con los diferentes actores, el Consejo Directivo Escolar debe de crear los planes a corto, mediano y largo plazo para cumplir con la normativa vigente en el país. En ese sentido la planificación estratégica pedagógica deberá estar sustentada con la planificación estratégica financiera en tanto esta última servirá para la obtención de los objetivos pedagógicos de la entidad.

### ***2.6.1.1 Importancia del Proyecto Educativo Institucional (PEI).***

El PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que, si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año. Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

En el PEI en una institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro. En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

Según MINED (2008). “El PEI Orienta el trabajo para que los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida. Permite a toda la comunidad educativa trabajar en una misma dirección, para lograr los objetivos” (p.9).

Es decir que al tomar una dirección en la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos permitirá tener mejor control y seguimiento en el manejo de los diferentes recursos con los que cuenta el CDE como ente administrador de la institución educativa

### ***2.6.1.2 Plan Escolar Anual (PEA).***

Es un instrumento de gestión escolar, en cual se encuentran las actividades previamente calendarizadas, con tiempos definidos, así mismo los recursos humanos que se necesitaran para desarrollar las tareas asignadas, también los insumos necesarios para ejecutar la actividad a fin y efecto de favorecer a los aprendizajes en los estudiantes.

Según Cavassa (2004) expresa: “El proyecto del centro se origina en los fines de la educación, determinados en la política general de la misma con la anuencia de la información conseguida” (p. 49).

Es decir que los fines de la educación en la escuela salvadoreña establecidos en nuestra constitución de la república es la que se pone de manifiesto la centralidad que posee el ser humano como depositario de los beneficios del estado. Estos principios que consecuentemente determinan los deberes y derechos de los estudiantes permiten a la comunidad educativa diagnosticar el contexto de cada institución y así poder tomar las mejores decisiones para la institución educativa.

El Plan Escolar Anual (PEA) es un proyecto a corto plazo con duración de un año, estratégicamente recoge las necesidades que la comunidad educativa manifiesta en el PEI, MINED (2008). Plantea que: “El PEA es útil porque permite a la comunidad educativa llevar a la práctica los objetivos específicos y las actividades que se ha propuesto realizar, haciendo un mejor uso y gestión de los recursos” (P.35).

Los CDE son instancias colegidas que junto a la comunidad y con el liderazgo del director deben establecer esos objetivos que nos permitan el éxito académico que junto a la práctica de valores lleve el desarrollo holístico del ser en formación. El plan escolar anual visto desde la perspectiva financiera en tanto este posibilite el éxito académico pone en perspectiva las limitantes con las que cuenta la escuela salvadoreña desnudando la realidad, por tanto, los resultados muchas veces nos son los esperados o planificados.

Es ahí que el liderazgo del director como gerente que gestiona, busca la optimización de los pocos recursos con los que cuenta la entidad. Según Secretaria de Educación Pública México D.F. (2019) afirma que:

También podemos entender al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. (P.13)

Es decir que el director visto como gestor, organizador y administrador debe buscar la transformación de la realidad de la comunidad en la que geográficamente se encuentra la

institución educativa. De ahí la importancia de la construcción de un plan que reúna los requisitos de transformación del entorno educativo, ya que nos permite ponernos de acuerdo y unificar esfuerzos para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes y a la comunidad.

La planeación estratégica financiera, es un sistema que inicia con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos dentro del sector de educación, esto ayuda en gran medida a obtener un resultado rápido y eficaz de la situación económica.

### **2.6.2 Transferencias del Ministerio de Educación a los CDE.**

Los fondos que administren las Modalidades de Administración Escolar Local se invertirán en las actividades de los centros educativos respectivos y se destinarán prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la educación. Para recibir transferencias del MINED y administrar los centros educativos las modalidades deberán estar debidamente legalizadas de tal manera que les dé personería jurídica para poder realizar inversiones que respondan a las necesidades de la comunidad educativa.

MINED (2008) menciona que: “Las Modalidades para recibir fondos del Ministerio de Educación ciencia y tecnología, deberán suscribir Convenio entre el MINED y los miembros con firma mancomunada, suscribir recibo, haber liquidado los fondos recibidos anteriormente” (p. 12)

Es decir que este convenio permite al estado garantizar el uso adecuado de los recursos transferidos y que sean utilizados de acuerdo a lo establecido en el PEA, es decir que los organismos de administración escolar como encargados de una gestión escolar eficiente cuyo objetivo primordial es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

#### ***2.6.2.1 Otras Fuentes de Ingresos del CDE***

Estas otras fuentes de ingresos para los centros escolares son muy importantes ya que sirven para el sostenimiento de estas, pero para que esto se dé debe haber un consenso entre todos los miembros de dicho organismo. “se consideran otros ingresos de los concejos directivos escolares y asociaciones comunales para la educación los fondos provenientes de otras fuentes, tales como

la administración de tiendas escolares, cafetines, donaciones en efectivo o en especie y venta de servicios” (MINED, 2008, P.124).

Los fondos que se transfieren por parte del MINED son insuficientes y además estos ya vienen destinados para que se va a utilizar cada rubro; es entonces donde el Consejo Directivo Escolar recurren al arrendamiento de cafetines y otros, estos en muchos de los casos son arrendados a personas externas a la comunidad educativa, dichos fondos deben de administrarse por el tesorero o tesorera registrando los ingresos y egresos para el buen funcionamiento de los fondos adquiridos por esta modalidad de ingresos, según el paso a paso “Para el control de otros ingresos que reciba el Consejo Directivo Escolar o la ACE deben imprimir una serie de recibos pre numerados de imprenta, serie “A” para Otros Ingresos por cafetería, tiendas escolares, donaciones y ventas de servicios” (MINED, 2008, p.129)

Para un mejor control de los ingresos y egresos se debe llevar todo por escrito por medio de recibos pre numerado de imprenta para no perder el orden y así poder brindar un mejor informe a toda la población educativa. También el administrador debe gestionar con instituciones no gubernamentales para obtener más fondos en beneficio de la comunidad educativa.

#### ***2.6.2.2 Registro de Fondos.***

Cuando se habla de registro de fondo, se refiere a la documentación adecuada y ordenada de los rubros, los cuales son administrados por los CDE, en todos los centros escolares públicos del país y los centros educativos de nuestra investigación son unos de ellos, Por tal razón en los Centros Escolares por ser una institución formal debe realizarse y aplicarse el debido proceso contable, para justificar y transparentar cada inversión ejecutada. Según MINED, (2008) afirma que:

Las Modalidades deberán llevar un libro de ingresos y gastos para las transferencias del MINED, en un libro foliado de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental del Ministerio de Educación; separando los folios necesarios para el registro de cada transferencia. Al inicio del registro de cada transferencia, deberán anotar el nombre de la misma (p.139).

Para una mejor presentación y registro de los fondos cada modalidad lleva su libro de ingresos y gastos, pero no es un libro cualquiera, este debe estar debidamente numerado y autorizado por la departamental de educación, de no ser así no tendría ninguna validez. Debe separarse cada transferencia que se haga para un mejor orden y control, de no hacerse podría mal interpretarse la información y a la hora de una supervisión o auditoría no se sabría cómo explicar el contenido de dicho libro y como fueron distribuidos los fondos de dicha institución.

Por tal razón en los Centros Escolares por ser una institución formal debe realizarse y aplicarse el debido proceso contable, para justificar y transparentar cada inversión ejecutada; para lo cual el director y presidente de dicha directiva, junto al Ministerio de Educación por medio de las departamentales de educación velaran para que todos los miembros puedan ser capacitados para desempeñar sus funciones.

Los otros ingresos deberán registrarlos en un libro de ingresos y gastos separados de las transferencias del MINED, en un libro foliado de imprenta (numerados correlativamente) de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental del Ministerio de Educación. El nombre del libro será “Registro de Otros Ingresos y Gastos (MINED, 2008, p.129).

Todo ingreso debe ir legalmente registrado, los ingresos de otros fondos no son la excepción, también estos deben ir en su libro debidamente foliado con numeración correlativa para llevar un mejor control de los ingresos y gastos sin olvidar que este último será identificado como.

“Registro de Otros Ingresos y Gastos” esto con el objetivo de no confundir información y colocarla en el libro equivocado. No deberán dejarse espacios entre líneas ni páginas en blanco, todas las anotaciones deberán hacerse en orden cronológico y a tinta azul o negra nunca a lápiz., el libro no deberá tener borrones, testaduras ni enmendaduras, y si los hubiere deberán hacerse del conocimiento de la Administración Escolar para registrarlos y autorizarlos en el libro de actas respectivas y los centros educativos que tengan mecanizados los registros de ingresos y gastos deberán numerar y legalizar las hojas en blanco correspondientes en la Dirección Departamental, para que registren las operaciones mensualmente. La Dirección Departamental llevará un registro para el control de los libros u hojas legalizadas a los Centros Educativos. (MINED, 2008, p.129)

Las características son de suma importancia para evitar malos entendidos y se deben tomar en cuenta ya que si dejan espacios en blanco alguien más puede introducir información que no tiene

nada que ver con la información plasmada en dicho libro, por lo que es de suma importancia evitar los borroneos o tachaduras ya que puede generar malas interpretaciones de la información y de hacerse esto debe quedar registrado en el libro de actas de la institución.

### **2.6.3 Adquisiciones y Contrataciones.**

El gobierno central a raíz de muchos manejos inadecuados de las finanzas estatales y para darle solidez a la inversión, respetando el Estado de derecho donde se encuentren reglas claras para atender la oferta y la demanda con relación a los bienes y servicios requeridos en la dinámica educativa, las administraciones también deben apegarse a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), y la Ley de la Carrera Docente, vigentes en el país.

“Todo gasto antes de revisarse debe ser debidamente aprobado por los miembros del organismo de administración escolar, conforme a lo establecido en el artículo 49 de la ley de la carrera docente y artículo 67 de su reglamento” (MINED, 2008, p.124)

Las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles, servicios y consultorías, deberán haber sido acordadas en consenso por todo el colegiado, pero sobre todo registrada en el plan de trabajo proyectado para ejecutarse en el periodo comprendido con la vigencia del organismo administrativo; así también se llevara control respectivo de la diligencia realizada.

En el área de Educación, igual que en otras carteras de Estado también es necesario llevar proceso como licitaciones para la contratación de un bien o servicio que la institución requiera, realizar cotizaciones y apegarse a todas las recomendaciones que rige la LACAP, con el objetivo de cumplir la ley y evitar caer delitos de malversación, estafas u otros tipificados como tal, que conlleven sanciones penales para los involucrados.

Las especificaciones de contratos de bienes y servicios que la Modalidades de Administración Escolar Local realice debe ser apegada al ejercicio fiscal vigente, así lo especifica la LACAP; en el Artículo 173 que establece: “Las disposiciones de esta ley, por su especialidad prevalecerán sobre cualquiera otra que con carácter general o especial regule la misma materia. Para su

derogatoria o modificación se le deberá mencionar expresamente” (Asamblea Legislativa. 2000. p 53)

Esto significa que para el organismo efectúe adquisiciones de bienes o servicios, dar arrendamientos de cafetines, tiendas escolares, fotocopiadoras u otros relacionados deberán celebrarse contratos, respetando en todo momento las leyes y regulaciones aplicables; como son las de la LACAP, código de trabajo, código tributario y otra relacionada.

Para respaldar la adquisición de bienes y/o servicios para actividades culturales, educativas y recreativas deberán evidenciar mediante un listado que contenga el nombre de la actividad, lugar, fecha, nombre, documento de identidad y firma de los participantes; y cuando se realicen compras de bienes y servicios a una persona natural o jurídica, será respaldada por factura, recibo o el documento que acredite la compra, entregada en original y a nombre del organismo administrativo.

## **2.7 Eficiencia y Eficacia en el manejo de los Recursos Financieros.**

Los esfuerzos por mejorar y superar en calidad educativa se centran en la utilización de manera eficiente y eficaz de gestionar y administrar los recursos disponibles con el objetivo de reducir las dificultades en el desempeño escolar, así como el aprovechamiento de estos, entonces es necesario conocer y comprender la definición de ambos conceptos.

Según (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, citado por Rojas, M.; Jaimes, L. y Valencia, M. 2017) Eficiencia es: “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (p. 3).

Partiendo del concepto anterior eficiencia se refiere particularmente a la forma de proceder de un determinado grupo, entidad o agente, y no de tener los recursos necesarios para realizar las actividades planteadas, sino más bien como utiliza de lo que dispone, cabe mencionar que esta medición se relaciona con el cumplimiento de objetivos, procurando invertir la menor cantidad de esfuerzos.

Según (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, citado por Rojas, M.; Jaimes, L. y Valencia M. 2017) Eficacia es la: “Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno” (p. 3).

En este sentido la dirección del centro escolar es fundamental en el funcionamiento y en la calidad de su respuesta a los estudiantes. Por tanto, puede decirse que en la dirección de los centros escolares los fondos económicos tienen que girar en torno a dos palabras, la eficiencia y la eficacia siendo elementos clave la planificación estratégica y una adecuada organización.

Estando claros que la responsabilidad es compartida por todo el colegiado que integra el Consejo Directivo Escolar de la institución, los cuales deben facilitar el uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles y los que se obtendrán en la gestión del periodo correspondiente, esto a su vez se reflejara en una mejora significativa en el desarrollo de la tarea administrativa, y por consiguiente alcanzando una mejora educativa. Si bien la educación es un bien de inversión y como tal, constituye una contribución relevante para el desarrollo económico social. Toda inversión supone afrontar costos para obtener los beneficios esperados.

La globalización y los tratados de libre comercio permiten alianzas estratégicas entre empresas, organizaciones gubernamentales, centros de investigación, instituciones educativas, para trascender fronteras, compartir información, lograr objetivos comunes y aportar al crecimiento de la economía local y nacional. En este contexto, es relevante la integración de las personas para el desarrollo de proyectos mediante equipos de trabajo (Rojas M., Jaimes L. y Valencia M. 2017.p 1)

La relación existente entre eficiencia y eficacia debe ser analizada desde una doble óptica: la privada, que compara los costos y los beneficios directos, valorados a precios de mercado, para escoger la alternativa que maximice las ganancias para el dueño de los recursos que se asignan al proyecto; y la social, en la que se consideran también costos y beneficios indirectos a precios de eficiencia, buscando maximizar el impacto de la inversión sobre la sociedad en su conjunto, traducido en una mejora familiar.

Dimensionar eficiencia y eficacia dentro de un equipo de trabajo donde sus miembros presentan notables y marcadas diferencias, debido los sectores que integran al CDE, pero esto permite la combinación de diversos criterios y valoraciones, que en cierta medida posibilitan un complemento de opiniones que mejoran la ejecución de un proyecto, inversión o actividad.

### **2.7.1 Eficiencia en La Administración.**

Partiendo de la definición del término “eficiencia” en un apartado anterior se puede identificar que esto es el resultado del esfuerzo en conjunto no solo del director, en quien recae la representación legal por la personería jurídica, sino más bien en la acción del colegiado, en todo el CDE por sus decisiones y acciones que llevan a cabo; el éxito o fracaso depende de la organización, de la planificación y la forma de trabajo con objetivos comunes en bien de la educación de la institución a la cual representan. Así lo sugiere la normativa de funcionamiento de los CDE.

El trabajo de las Instituciones Educativas, debe estar orientado y dirigido por una Planificación Estratégica Institucional (PEI), que durante 5 años guíe las grandes acciones de la comunidad educativa, acciones derivadas de una participación activa de los sectores y de un Diagnóstico Institucional, dándole al Centro Escolar una visión a largo plazo que se hace operativo cada año, por medio del Plan Escolar Anual (PEA). (MINED. 2008. P. 71)

Las decisiones financieras empresariales están orientadas a generar riqueza para el negocio, lo cual se consigue principalmente a través de las inversiones que se realizan en activos tangibles e intangibles, pero para las instituciones educativas esas decisiones deben estar encaminadas al fortalecimiento de los planes y proyectos diseñados para un periodo establecido en el PEI o en el PEA. El amplio campo de acción descrito, plantea la necesidad de contar con un equipo directivo que pueda administrar lo financiero, que ejerza la función de vincular las operaciones del centro educativo con los procesos pedagógicos.

Todo ello, en definitiva, determina el aumento del valor del Centro Escolar. Por tanto, en una institución educativa el saber administrar los diferentes recursos que se obtienen de diferentes fuentes de financiamiento resulta acertado, así poder presupuestar su destino, dando prioridad de los fondos monetarios a las actividades académicas.

La participación y el trabajo en equipo y la planificación estratégica son las premisas básicas para lograr un cambio en el trabajo actual de las escuelas. Se debe ir construyendo una nueva filosofía de gestión, donde la visión deseada de la escuela, la programación de las estrategias y el mejoramiento de los procesos, son tareas colectivas que requieren el compromiso de toda la Comunidad Educativa (MINED. 2008. P. 75).

Un centro educativo que carece de la falta de efectivo para encarar sus obligaciones puede ver disminuida su eficiencia y generar una serie de efectos negativos que a la larga terminan deteriorando su calidad educativa. Incluso cuando todo indica que las operaciones marchan sobre rieles, la inadecuada administración del efectivo va socavando los cimientos de la institución hasta dejarla en una situación debilitada.

La función financiera en los organismos de administración escolar ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, a la par que se desarrollaba también y se configura como imprescindible para el eficiente funcionamiento de un centro escolar. El contenido de la administración financiera en educación se ha ido fortaleciendo cada vez más y hoy se ha convertido en una de las partes fundamentales del crecimiento en calidad educativa.

En definitiva, la medición de la administración que es el objeto de la eficiencia, que se desarrollada en un Centro Escolar será a raíz de los resultados obtenidos en todos los procedimientos de gestión, inversión, control y dirección de lo financiero; de las actividades culturales, sociales, recreativas y deportivas que dan proyección ante la comunidad; y lo más importante los logros académicos obtenidos en los distintos niveles que atiende la institución.

### **2.7.2 Participación Activa de los Miembros del Consejo Directivo Escolar.**

Los miembros del CDE representan a los diferentes sectores con los que cuenta la comunidad educativa, al realizarse por medio de elecciones donde cada sector determina quién será su representante que será la voz en el ente colegiado, es decir que los concejales deberán tomar decisiones que de una u otra forma afectaran a la institución educativa y a la comunidad en general. Para Rodríguez, K. (2015) la participación es la acción democrática en si misma:

La democracia participativa contiene una diversidad de formas de participación, sin embargo todas encerradas en un mismo ideal, los ciudadanos deben ser más activas, informadas y racionales no sólo para elegir a sus representantes, sino también para participar en la toma de decisiones. Esto se da en función de una mejor educación ciudadana, desarrollo de una cultura política e incluso en debates públicos que permitan discutir las diferentes opciones (p.53).

Por tanto la participación de los miembros del CDE es vista como un hecho democrático en tanto la elección, la integración y legalización, son realizados en común acuerdo con la comunidad, de ahí la importancia que el ejercicio de participación en la toma de decisiones se realice respetando las normas que se establecen en nuestro país que le da a cada miembro del organismo colegiado el mismo estatus es decir que el voto emitido para establecer acuerdos tiene el mismo valor en todos los representantes del CDE. MINED, (2008) establece la importancia en la toma de decisiones:

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. Cada miembro del Consejo es vital para desarrollar una misión compartida, que conduzca al mejoramiento de la calidad y ampliación de cobertura de los servicios educativos (p.10).

Los Centros Escolares a través del CDE realizarán diferentes acciones encaminadas al desarrollo del mejoramiento de calidad educativa, ampliando la cobertura de los servicios, esto permitirá el mejoramiento en los indicadores educativos, de ahí la importancia en el involucramiento de cada miembro del Organismo de administración, todos son de vital importancia, hay que recordar la presencia de estudiantes que por su corta edad podríamos suponer el grado de madurez de los mismos. Los estudiantes al cumplir doce años de edad pueden ser parte del Consejo Directivo Escolar, por tanto es necesario que los miembros adultos muestren aptitudes que orienten y guíen la sesión en tal sentido que los menores de edad también se sientan parte en la toma de decisiones.

El desafío de ofrecer una educación de calidad a la población escolar, requiere de un fuerte compromiso y participación activa de la comunidad educativa a fin de garantizar el mejoramiento de la enseñanza, colocando al alumno como centro de la acción educativa. Si el objetivo principal de la gestión educativa es el proceso de aprendizaje de los estudiantes se debe cohesionar a todas las instituciones de la comunidad. MINED (2009) establece la importancia de la participación de la comunidad en los procesos educativos:

Es preciso vincular más a la familia y a la comunidad a los centros educativos, de tal manera que el estudiante encuentre en ellos la posibilidad de reflexión y aplicación de los conocimientos y valores aprendidos en el aula. La comunidad inmediata al centro escolar es el reflejo de la sociedad,

incluye territorio, población, instituciones y organizaciones civiles; por lo tanto, en la medida en que los jóvenes la estudien, participen en la búsqueda de soluciones a los problemas locales y se identifiquen con su comunidad, estarán en mayor capacidad de entender el funcionamiento del país y participar responsablemente en la dinámica social (p 41).

La participación de los diferentes actores en el proceso de educación, no solo debe estar limitada a los miembros de la institución educativa. Es importante de contextualizar los elementos culturales, idiosincrasia, los problemas sociales etc., para que juntos se le pueda brindar alternativas de solución, por tanto la construcción de planes orientados a resolver estos tópicos se vuelve una necesidad.

Los miembros del CDE al ser parte de la comunidad: analizan, observan, señalan y brindan soluciones ante los desafíos o limitantes con que la institución se enfrenta, esto supone formar una cultura de participación donde cada uno de los concejales tomen conciencia de su función y responsabilidad. Participar activamente en la toma de decisiones es de vital importancia aunque algún miembro no esté de acuerdo con las decisiones pero debe prevalecer las funciones y competencias que la ley de la carrera docente y su reglamento establecen.

## **2.8 Fundamento Legal del Consejo Directivo**

La creación de los Consejos Directivos Escolares es la modalidad interna que ayudara en la administración de los recursos asignados a las instituciones educativas; como estructura formal, con su personería jurídica correspondiente, debía estar fundamentada en el marco legal, apegados a la legislatura del país. Esto obligo a modificar leyes y reglamentos existentes relacionados al sistema educativo nacional, para brindar un sustento de validación para su aplicación.

En la Ley General de Educación se establecen artículos específicos que brindan las herramientas legales para fundamentar la creación y funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares que ayudaran en la administración de los recursos destinados a las instituciones educativas del sistema público del país. Según el Art. 65. “Corresponde al ministerio de educación normar, financiar, promover, evaluar, supervisar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional” (Asamblea Legislativa, 1990, p.16).

En otras palabras, el Ministerio de Educación tiene la responsabilidad de velar que cada institución de educación pública siga las normativas y procedimientos, para el buen funcionamiento de la educación salvadoreña. Por tanto, para garantizar las responsabilidades administrativas en un Centro Educativo público el MINED fundamenta puntualmente la conformación y plan de acción.

Art. 67. - La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen (Asamblea Legislativa, 1990,p.16).

Se establece la necesidad de organizar equipos de trabajo, ya que la modalidad de administración escolar interna de un centro educativo deberá contar con un consejo de maestro, consejo de estudiantes y sector padres de familia quienes tendrán que tomar decisiones en conjunto cuya finalidad será el superar las dificultades educativas. Los recursos asignados por el MINED a centros públicos según la Ley General de educación, Asamblea Legislativa (1990) en el Artículo 77 manifiesta que:

Los recursos asignados a los centros oficiales de educación estarán sujetos a control de conformidad a las leyes; consecuentemente podrán practicarse las auditorías financieras y operacionales que se estimen necesarias por el Ministerio de Educación y la Corte de Cuentas de la República. Los encargados de la administración del Centro Oficial de Educación están obligados a proporcionar toda la documentación e información que se les solicite, su negativa dará lugar a presumir que son ciertos los reparos o reclamos que se les hubieren hecho en cuanto a la administración de los mismos. (p.18)

En otras palabras, el dinero que un Centro Escolar obtenga para el funcionamiento por medio de las transferencias que realiza el MINED o sean adquiridos por donaciones, tienda escolar, cuota voluntaria deberá contar con facturas, recibos donde se demuestra con documentos que respalden los gastos. Es así como se evitara sospechas sobre los gastos de que ha tenido la institución Educativa.

En un Centro Escolar que es financiado por el estado la administración estará a cargo según lo dispuesto en LCD por la Asamblea Legislativa, (1996) en el Art. 43 plantea que: “La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Sub-Directores y el Consejo Directivo Escolar” (p.18).

Es decir que la organización, planificación, evaluación y control sobre conocer y analizar las diferentes problemáticas y las posibles soluciones que se dan en el contexto educativo, será responsabilidad del director o subdirector y en el Organismo de Administración Escolar.

Integración del Consejo Directivo Escolar.

Según la Asamblea Legislativa (1996) en el Artículo 48 LCD. El responsable de buscar que se organice la comunidad educativa será:

El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos (p.19).

Dentro de un centro educativo público el directo es quien tiene la obligación de convocar a toda la comunidad educativa que la componen maestros, estudiantes y padres de familia motivándolo y organizando para formar parte del CDE. Así mismo orientar delegar las tareas que cada sector deberá ejecutar para el buen desempeño del Centro Escolar.

Dando seguimiento a la conformación del CDE y a la elección de sus participantes y con el objetivo de fundamentar este con el Reglamento de La Carrera Docente. Según MINED (1996) en el Artículo 48 afirma que:

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. El Consejo estará integrado por: un Presidente, un Secretario, un Tesorero y cinco miembros más; quienes durarán en sus funciones por un período de dos años y no podrán ser reelectos; excepto el Presidente quien durará en el mismo durante el tiempo durante el tiempo que ostente la calidad de director del centro educativo. (p.14)

No cabe duda que el referente para la organización y brindar la información para integrar el CDE es el director y es quien guiara el proceso de integración de dicha modalidad de administración escolar. Por tanto, él expondrá como estará constituido y cuáles son los pasos a seguir para su integración.

Es importante agregar que en una organización siempre debe estar representada legalmente por tanto en la integración del CDE sucede de igual manera y esto según la Asamblea Legislativa (1996) se afirma en los literales 1), 2), 3) y 4) del Art. 49 que en todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

1) El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal; 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría; 3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y, 4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo (p.20).

El Consejo Directivo Escolar debe quedar integrado de acuerdo al artículo 49 de la ley Carrera Docente por el director en funciones del Centro Escolar, quien será el presidente y representante legal, dos representantes de los maestros donde uno ejercerá como secretario; del sector padres de familia serán tres, donde uno asumirá como tesorero así mismo dos representante de los estudiantes cuya edad de debe ser 12 años en adelante quienes tendrán derecho a voz y voto. Para la elección deberá hacerse en votación secreta donde serán elegidos por mayoría simple y si no es posible resolver por empate el presidente tiene doble voto. Por otra parte, es de aclarar que cada propietario de dicho organismo tendrá su suplente.

Requisitos para poder ser parte CDE en base al Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. Según MINED (1996) en el Art. 49.- Para ser miembro del Consejo Directivo Escolar, afirma que:

Los representantes de los educadores a) Estar nombrado en El Centro Educativo; y b) Haber sido electo por mayoría absoluta, que en ningún momento será inferior a las tres cuartas partes de los votos por los miembros del Consejo de Profesores, por votación secreta. Para los miembros

representantes de los padres de familia: a) Tener hijos estudiando en el centro educativo; y b) Haber sido electo por mayoría simple en asamblea general de padres de familia por votación secreta. Para los miembros representantes de los alumnos: a) Estar matriculado en el centro educativo; b) Tener doce años cumplidos o más; c) Haber sido electo por mayoría simple a través de una votación secreta, en asamblea general de alumnos (p.14).

Como se afirma en el artículo anterior, para ser tomado en consideración e integrar el CDE debe cumplir ciertas condiciones: en primer lugar, el profesor solo puede ser parte si tiene estabilidad laboral en un centro educativo es decir, un maestro que está laborando por contrato no puede formar parte. Además, en su elección deberá participar todo el sector docente del centro donde este. Ahora bien, para el padre de familia la condición será ser el representante legal y tener matriculado a un estudiante y por último los estudiantes que quieren optar a dicho cargo no deberán ser menores de doce años. Cabe destacar que todo debe realizarse de forma pacífica, democrática y con participación de toda la comunidad educativa.

Luego de haber sido electo y reunido los requisitos para integrar el CDE tiene que cumplir las funciones específicas como lo estipula la Ley de la Carrera Docente. Según la Asamblea Legislativa (1996) en el Art. 50.- plantea que El Consejo Directivo Escolar, tendrá las siguientes atribuciones:

1) Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento; 2) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario; 3) Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga; 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias; 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativa (p.16).

Efectivamente en la administración el CDE tiene facultades que permiten el correcto funcionamiento de un Centro Educativo como es organizar, planificar y presupuestar los gastos para cubrir las necesidades de, material pedagógico como para el mantenimiento y reparaciones, tomando como base lo estipulado en el Proyecto educativo Anual (PEA). Por otra parte, cabe mencionar que también puede solicitar a la unidad de recursos humanos de la dirección departamental la publicación de una plaza vacante. Además, tienen la atribución realizar un debido

proceso de sanción ante un maestro por negligencia o abandono de su trabajo en horas laborales entre otras.

Tanto la administración del Consejo Directivo Escolar es eficiente y eficaz cuando se apega a los procesos en base a: Ley General de Educación, Ley de La Carrera Docente y su reglamento que determina sus “funciones, atribuciones, quienes lo integran y los requisitos que deben cumplir sus miembros y las normas a seguir para su integración, legalización y funcionamiento”(Mined,2008,p.3).

## **2.9 Definición de Términos**

Este apartado es muy importante ya que es la parte referencial de la información presentada en el desarrollo de este documento por lo que hace énfasis en aquellos conceptos que servirán como apoyo en nuestra investigación. Según Álvarez (1998) manifiesta que la Administración es: “conjunto de actos ejecutados sobre un patrimonio con la finalidad de conservarlo o explotarlo según su naturaleza.” (p. 133)

Es decir es el proceso de organizar los recursos para alcanzar los objetivos que garanticen el mantenimiento del patrimonio, donde es necesario planificar organizar, gestionar, evaluar todas actividades a desarrollar en pro del desarrollo educativo de la comunidad, todo esto se logra mediante una excelente administración que se enfoca en metas a corto y largo plazo para alcanzar los objetivos planificados.

Según MINED, (2008) Afirma que Gestión Escolar es: “el conjunto de acciones pedagógicas-financieras – organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas”. (p.8)

Toda gestión escolar debe enfocarse en buscar recursos que le permitan llevar adelante las actividades que han sido planificadas en PEA para desarrollo de la comunidad educativa, esto implica que el administrador debe ser protagonista intelectual de accionar en busca de la mejor de toda la comunidad educativa, y esta a su vez es parte de las atribuciones que le corresponden al director de todo centro educativo. Según MINED, (2008) El Plan Escolar Anual (PEA) es: “El

plan que permite poner en práctica el PEI. Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios” (P.8).

Es la planificación o ruta de partida que permite a toda institución educativa poner en práctica el Plan Escolar Institucional (PEI), ya que son planificados para desarrollarse en año lectivo, estos planes están diseñados con el objetivo de darle respuesta a las diferentes problemáticas educativas, de infraestructura y de funcionamiento de la institución, en el entendido que son planes estratégicos y de viabilizarían de los recursos. El Consejo Directivo escolar es un “organismo colegiado, por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Ninguno tiene autoridad especial o individual para formar parte de él, salvo en aquellos que tengan delegación especial por escrito” (MINED, 1996, p.19).

En tal sentido cada integrante del organismo de la administración escolar es imprescindible, para tomar las decisiones compartidas y así posibilitaran la mejora de la calidad educativa en el centro educativo que representan, el concejo directivo escolar formulara activades y proyecto de desarrollo para la institucion educativa que representan.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Método de Investigación**

En la presente investigación sobre el manejo de los recursos financieros se utiliza el método deductivo y es una propuesta a la educación para conocer cómo se distribuyen los recursos financieros en nuestro país y así se pueda realizar una interpretación correcta de los mismos. Behar Rivero D. (2008) establece los elementos del método lógico deductivo:

Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble: a) Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. b). También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos (p 39).

Es decir que en el presente estudio se establecen los elementos que permiten conocer y determinar cómo se invierten los recursos financieros de los diferentes centros escolares en estudio.

El estudio es dirigido a los miembros propietarios que conforman el CDE de cinco centros escolares de los municipios Tepetitan y San Cayetano Istepeque.

### **3.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se utiliza es el descriptivo porque miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para sí, detallar lo que se investiga, es decir “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. (Tamayo M. 2002, p. 46)

Al establecer los diferentes elementos de los fenómenos y sus características que nos lleva a formular conclusiones apegadas al tema en estudio y sus respectivos procesos que permiten hacer juicios de valor sobre la temática de investigación. Según Behar Rivero D. (2008) El propósito de los estudios descriptivos es:

El propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como: a). Establecer las características demográficas de las unidades investigadas b). Identificar

formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc. c) Establecer comportamientos concretos. d) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (p. 17).

Por tanto la investigación se enfoca en el manejo eficiente de los recursos económicos de los centros escolares en estudio y permite conocer los elementos de liderazgo directivo, de actitud y competencias de los involucrados para determinar si los elementos descritos en las variables del tema se apegan a los hechos reales.

Es en ese sentido que la investigación se refiere al desempeño de los miembros del CDE y a la gestión eficiente de los recursos financieros de los centros escolares de San Cayetano Istepeque y Tepetitán y su impacto en los procesos pedagógicos de las instituciones educativas.

### **3.3 Población de investigación.**

La población la constituyen todos los seres con características comunes en este caso serán cinco centros escolares de los municipios de Tepetitán y San Cayetano Istepeque, dichos resultados se reflejan en las conclusiones de esta investigación.

Según Hurtado (2000) define población como “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (p.152).

Una población está determinada por un conjunto total de seres que poseen algunas características en común estas se pueden observar en un lugar y momento determinado. La población sometida a este estudio es finita.

Según Arias, Villasís y Miranda, (2016) plantean que: “El universo finito es aquel donde los elementos que lo constituyen pueden ser delimitados y cuantificados” (p.203). Esto quiere decir que una población finita es una parte delimitada o un subconjunto delimitado de todo el universo que lo componen; como lo es el caso de la población a la cual está referida esta investigación la constituye una población finita ya que se conoce la cantidad de personas involucradas.

La población es tomada del distrito 10- 07 de los municipios de Tepetitán y San Cayetano Istepeque, de los cuales se seleccionarán 5 Centros Escolares como muestra a investigar, con el fin de obtener la información pertinente y que fortalezca la investigación.

Tabla 1

*Instituciones Educativas*

Sector	C.E. Pedro Pablo Castillo	C.E. Dr. Justo Aguilar	C.E. Colonia La Entrevista	C.E. Cantón Candelaria	C.E. Cantón La Virgen	Total
Estudiantes	2	2	2	2	0	8
Padres de familia	3	3	3	3	3	15
Docentes	18	17	6	4	3	48
Total	23	22	11	9	6	71

Nota: Fuente Creación Propia.

La población antes mencionada es finita, a través de la fórmula obtendremos la muestra, la cual será productora de datos.

La fórmula para determinar el tamaño de “n”

Dónde:

$N$  = Total de la población (Universo) en este caso es de: 71

$Z$  = 1.96 (si la seguridad es del 95%)

$p$  = proporción esperada (en este caso 50% = 0.50)

$q$  =  $1 - p$  (en este caso  $1 - 0.5 = 0.50$ )

$e$  = precisión o error (en este caso deseamos un 5%)

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra (poblaciones finitas).

$$n = \frac{Z^2(p \cdot q)N}{e^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5 \times 0.5)(71)}{(0.05)^2(71 - 1) + (1.96)^2(0.5 \cdot 0.5)}$$

$$n = \frac{3.84 (0.25)(71)}{0.0025(70) + 3.84(0.25)}$$

$$n = \frac{68.16}{1.135}$$

$$n = 60.05$$

$$n = 60 \text{ Dato aproximado}$$

Por lo tanto el número de la muestra a estudiar es 60 miembros del CDE

### **Muestra estratificada por sector y centro escolar**

Encontrando constante para poder estratificar los datos y obtener una mejor muestra.

Utilizando la siguiente formula.

$$fh = \frac{n}{N} = Ksh$$

$$fh = \frac{60}{71} = 0.8450$$

Tabla 2

MUESTRA ESTRATIFICADA POR SECTOR DEL CDE Y CENTRO ESCOLAR  
(Formula  $Nh \times fh = nh$ )

INSTITUCIÓN	SECTOR DOCENTE	SECTOR ESTUDIANTE	SECTOR PADRES DE FAMILIA	TOTAL
C.E. Pedro Pablo Castillo	$18 * 0.8450 = 15$	$2 * 0.8450 = 2$	$3 * 0.8450 = 2$	19
C.E. Dr. Justo Aguilar	$17 * 0.8450 = 14$	$2 * 0.8450 = 2$	$3 * 0.8450 = 3$	19
C.E. Colonia La Entrevista	$6 * 0.8450 = 5$	$2 * 0.8450 = 2$	$3 * 0.8450 = 2$	9
C.E. Cantón Candelaria	$4 * 0.8450 = 3$	$2 * 0.8450 = 2$	$3 * 0.8450 = 3$	8
C.E. Cantón Botadero la Virgen.	$3 * 0.8450 = 3$	$0 * 0.8450 = 0$	$3 * 0.8450 = 2$	5
TOTAL	40	8	12	60

Nota: Fuente creación Propia.

### 3.4 Operacionalización de variables de los objetivos.

Una de las características de las variables es su cuantificación esto nos permite afirmar que al proceso mediante el cual los objetivos como unidades abstractas se transforman en unidades observables es decir “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina *operacionalización*” (Solís, 2013 citado por Sampieri, R. 2014, p. 211). Por tanto al identificar las variables que fueron objeto de estudio permitieron describirlas en términos que se puedan comprobar.

Para operacionalizar las variables es necesario construir o diseñar un instrumento donde las variables se transforman en dimensiones e indicadores que orientaron el proceso de recolección de la información. Se presentan las diferentes variables que mediante el proceso metodológico permite descomponer deductivamente el problema de investigación, partiendo de lo general hasta concluir con lo específico.

Así lo establece: Behar D. (2008) quien afirma que: “Para operativizar variables, se requiere precisar su valor, traduciéndolas a conceptos susceptibles de medir, Por tanto, conviene considerar su definición nominal, real, operativa: lo que significa el término, la realidad y la práctica.”(p. 53).

Es decir que al cuantificar los valores de las variables se logra establecer los elementos que lo componen y así observar el fenómeno en estudio, tomando como punto de partida el objetivo general: “Analizar el desempeño del CDE en la gestión eficiente de los recursos financieros de cinco Centros Escolares de los Municipios de San Cayetano Istepeque y Tepetitan, analizando cada uno de sus componentes que intervienen en el tema de estudio”.

El cuadro que a continuación se presenta, detalla la operacionalización de los objetivos de la investigación, que se ha realizado dividiéndola en cinco grandes dimensiones: Consejo Directivo Escolar, Funciones de los integrantes del CDE, Gestión y administración escolar, Manejo de recursos financieros, Participación en la toma de decisiones de los integrantes del CDE, quienes a su vez se dividieron en aspectos que se concretizan en preguntas.

Tabla 3

*Cuadro de Operacionalización de variables de los Objetivos.*

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>Objetivos Específicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar si los miembros del CDE conocen sus funciones y las aplican</li> <li>Detallar si los recursos financieros del centro escolar son destinados eficientemente al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>Detallar si los recursos financieros del centro escolar son destinados eficientemente al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	<b>Variable Independiente</b>  El desempeño del Consejo Directivo Escolar  <b>Variable dependiente</b>  Gestión eficiente de los recursos financieros.	Consejo Directivo Escolar  Funciones de los integrantes del CDE  Gestión y administración escolar  Manejo de recursos financieros  Participación en la toma de decisiones de los integrantes del CDE	Antecedentes históricos del CDE  Qué es el CDE  Integrantes  Funciones de los miembros del CDE  Definir: Gestión Administración  Recursos financieros  Manejo de fondos GOES y otras fuentes de ingresos  Importancia de la concientización, participación e integración en el CDE	¿Conoce el origen de los CDE? ¿Cómo define al CDE? ¿Sabe cuáles son los requisitos para ser miembro del CDE? ¿Tiene claridad de las funciones y atribuciones de cada uno de los miembros del CDE? ¿Cómo definiría la gestión escolar? ¿Considera usted que el buen manejo de los recursos financieros brindara mayor calidad en la educación? ¿Cree usted que son suficientes los recursos económicos transferidos para el funcionamiento de la institución para lograr la calidad de la educación? ¿En su institución, considera que los recursos económicos son invertidos adecuadamente? ¿Cómo miembro del CDE considera usted que recibe las capacitaciones u orientaciones para realizar efectivamente la gestión de su cargo?

### 3.5 Técnicas a utilizar para la recolección de la información

Para obtener la información que satisfaga la necesidad que se persigue con el objetivo de la investigación, es fundamental aplicar no solo el método, sino que también la técnica y el instrumento. “La técnica es un conjunto de reglas y operaciones formuladas expresamente,

para el manejo correcto de los instrumentos, lo cual permite a su vez la aplicación adecuada del método o de los métodos correspondientes” (Rojas, R. Citado por Andrade, R. 2015, p.165).

Para indagar sobre la información que el equipo de trabajo requiere, y que además permita al investigador conocer directamente con los actores del proceso en cuestión; la técnica a utilizar será la encuesta.

Esta técnica logra una relación directa entre el interesado y su colaborador directo que brindara la información, al respecto de ello, la Dra. Corona Gómez propone mejorar los procesos de investigación, y aporta sobre la encuesta; “La técnica de la encuesta permite recopilar información mediante un cuestionario que es elaborado previamente por el investigador, para conocer la valoración y el criterio de los encuestados sobre un determinado asunto” (Gómez, C. 2006. p 26).

Por medio de este procedimiento, que consiste en una serie de preguntas previamente establecidas, con la finalidad de respuestas aceptables de acuerdo al tema en estudio, dirigidas directamente a directores, padres o madres de familia y estudiantes pertenecientes al CDE, así como a los docentes de las instituciones en mención.

### **3.5.1 Instrumentos.**

El instrumento es un medio material que se utiliza como una herramienta didáctica para organizar una tarea o actividad que se desea llevar a cabo, este se diseña con anterioridad a su aplicación y apegado al criterio del estudio a desarrollar; técnicamente se define, según (Behar D. 2008); “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 64)

Para este estudio se efectúa un cuestionario que consta de 19 preguntas, estructuradas para directores, padres o madres y estudiantes que pertenecen al Consejo Directivo Escolar, con el propósito de recoger información sobre el uso eficiente de los recursos financieros.

### **3.6 Validación de los instrumentos.**

Para que tenga validez la información que obtenemos del presente estudio sobre el uso eficiente de los recursos financieros por parte de un Centro Escolar, es necesario respaldarla con diferente literatura bibliográfica relacionada con la investigación, entre estos podemos mencionar la Ley de la Carrera Docente, la Ley General de Educación, la normativa del funcionamiento del Consejo Directivo Escolar que podemos encontrar en el libro paso a paso del MINED para conformar el CDE. El diseño del instrumento es primordial.

El gran problema de los instrumentos de medida en nuestro ámbito es el de la validez, definida generalmente como el grado en que miden lo que dicen medir. Aparentemente es una obviedad, pero en la realidad es una afirmación difícil mantener con pruebas. (Pérez, R. 2012, p 48)

El instrumento dependerá del tipo de investigación que se desea realizar, de tipo de población o muestra que se va a tratar, esto ayudara a obtener información con mayor certeza que ponga a prueba el contraste de los resultados y los objetivos; este criterio dará validación al mecanismo que se aplica.

### **3.7 Plan de levantamiento de datos.**

Para fortalecer la investigación y sobre todo darle veracidad a la información que se dará a conocer, es primordial el respaldo de los participantes, para ello se toma en cuenta el testimonio de los colaboradores que brindaran las valoraciones correspondientes, esto significa que la muestra que ha sido seleccionada es idónea.

Se realiza con la finalidad de hacer un muestreo teórico de los conceptos que están en evolución. El muestreo teórico requiere en lo posible trasladarse al lugar del fenómeno investigado, anticipar a los informantes clave sobre el aporte sustantivo en la búsqueda de información o datos valiosos para su posterior interpretación y análisis cualitativo categorial-significativo. (Trujillo, C.; Naranjo, M.; Lomas, K. y Merlo, M., 2019, p. 57).

El levantamiento de datos, también se conoce como recopilación de datos, y consiste básicamente en obtener la información necesaria, para ello se planifican las acciones a llevar

a cabo, tomando en cuenta los objetivos planteados, procurando la muestra, la certeza y que las condiciones para su ejecución sean satisfactorias.

Para ello se debe seguir un procedimiento estadístico, incorporando las herramientas tecnológicas de comunicación disponibles en la actualidad, como una alternativa de la globalización alcanzada y que se pueden utilizar en tareas de investigación; partiendo de ello, se aplicaran para la realización de encuesta. De acuerdo a lo anterior un equipo de la Universidad Nacional Autónoma de México, integrado por Camargo A. et. al. (2010) sugieren: “Su metodología se ha desarrollado básicamente en el último siglo y de manera muy rápida, gracias, en parte, al advenimiento de las computadoras y los sistemas de información” (p. 17).

Un aspecto importa es que para coleccionar o recopilar toda la información que sea necesaria, se utilizaran las herramienta tecnológicas que estén al alcance de los investigadores, así como los que van a colaborar, los que serán parte de la muestra a encuestar.

### **3.8 Procesamiento de la Información**

Para el procesamiento de la información, se selecciona a cinco centros escolares de los municipios de Tepetitán y San Cayetano Istepeque, los cuales han delimitados la accesibilidad de la institución y los miembros de los Consejos Directivos Escolares que se tomaron en cuenta en la investigación. Para lo cual estos datos; “Se estructuran los cuadros y tablas para obtener matrices de datos con el objetivo de analizarlos e interpretarlos y poder sacar conclusiones” (Behar, D. 2008, p. 79)

Es un procedimiento estadístico que facilita la realización del análisis de la información, tomando en cuenta las valoraciones y los que se pueden representar con conclusiones que le den respuesta al objetivo del fenómeno en estudio. El levantamiento de datos, específicamente es la comparación, clasificación y organización mediante cuadros o tablas.

### **3.9 Presentación de la Información.**

Los resultados se presentan por medio de tabulación y graficas de datos, para realizar el análisis de la información recolectada en los cinco Centros Escolares que han sido tomados como muestra para validar el estudio.

Los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario "hacerlos hablar", esto es, encontrarles significación. En esto consiste, en esencia, el análisis, interpretación y discusión de los datos resultantes. El propósito es poner de relieve todas y cada una de las partes del conjunto que proporcionan respuestas a los integrantes de la investigación, es decir, a los problemas formulados (Behar, D. 2008, p. 80).

A nivel estadístico se cuenta con herramientas didácticas que permiten dar a conocer los resultados de un estudio, los valores numéricos obtenidos de en una entrevista; para el caso en particular en la presente investigación, los datos obtenidos en las encuestas.

Se presentan tabulación y graficas que facilitan la comprensión y análisis de los datos, además de mejorar de forma estética la exposición del contenido.

### **3.10 Análisis de la información.**

Para el análisis de los resultados en la información obtenida, por medio del instrumento aplicado en las encuestas hechas a miembros de los distintos Consejos Directivos Escolares de las instituciones educativas seleccionadas antes mencionado para la realización de nuestra investigación.

Al acto de analizar se lo llama codificación, los conceptos son la base de todo análisis, al codificarlos se examina cuidadosamente los datos investigados de los cuales se desprenden estos conceptos, estos no emergen de la literatura, sino exclusivamente del sentir de las unidades de observación, hasta la construcción de una nueva teoría, fundamentada en los datos recolectados dentro de colectivo selectivo informante (Trujillo, C.; Naranjo, M.; Lomas, K. y Merlo, M., 2019, p. 57)

Así en el análisis de la información, es necesario comprender y abordar de manera deductiva y precisa, haciendo un resumen del comportamiento expresado por los participantes consultados, los cuales han reflejado con sus respuestas a cada interrogante que tuvieron, su visión personal o comprensión particular en cada interrogante. Es también interpretar el mensaje que ellos brindan con sus respuestas.

### **3.11 Resultados Esperados.**

Como en toda investigación se esperan resultados satisfactorios, esta no es la excepción ya que se espera obtener los resultados que cumplan con los objetivos y preguntas guías contempladas en la presente investigación, Según Sampieri (2,014) “Una vez que se obtienen los resultados de los análisis cuantitativos, cualitativos y mixtos, los investigadores o investigadoras proceden a desarrollar las inferencias, comentarios y conclusiones en la discusión.” (p. 577)

Una vez obtenidos los resultados esperados se procederá a formular conclusiones y recomendaciones que favorezcan la eficiencia de los recursos financieros de los centros escolares a investigar. Así mismo se realizara un análisis minucioso de todo el proceso para obtener los mejores resultados.

## **CAPITULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Luego de haber realizado el proceso de tabulación, de los datos obtenidos, se procede a realizar el respectivo análisis de las respuestas de las encuestas ; la interpretación de los resultados se realiza a través de graficas estadísticas, las cuales contribuyen, posteriormente, a la elaboración del diagnóstico de la situación actual, para luego formular conclusiones y recomendaciones sobre el estudio del uso eficiente de los recursos financieros en las instituciones educativas del distrito 10-07 de los municipios de San Cayetano Istepeque y Tepetitan del departamento de San Vicente.

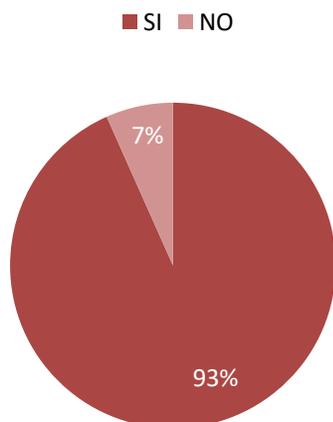
### **4.1 Tabulación e Interpretación de Datos del Cuestionario**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo relacionada con el manejo eficiente de los recursos financieros de cinco centros escolares del distrito 10-08 de los municipios de San Cayetano Istepeque y Tepetitan. La encuesta es dirigida a profesoras y profesores, a los 5 directores, a los padres de familia y estudiantes que conforman el CDE, a continuación se presenta la información obtenida.

1. ¿Conoce el origen del CDE?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	93%
NO	4	7%
TOTAL	60	100%

Grafica N°1

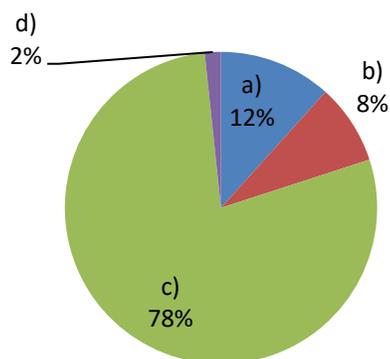


Se puede observar que la mayoría de las personas que integran los CDE de los 5 centros escolares en estudio conocen el origen de los CDE, y solo una minoría manifiesta desconocerlo, por lo tanto podemos decir que en estas instituciones los sectores son conscientes del papel que desarrollan al pertenecer a este ente colegiado de la comunidad educativa. Esto puede garantizar que todos los miembros desarrollen un buen papel a la hora de planificar y tomar decisiones.

## 2. ¿Cómo define el CDE?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORECENTAJE
a) Es un organismo colegiado formado por los padres de familia y los docentes	7	12%
b) Comité de padres de familia que es organizado por el director para ayudar en los procesos de educación de los niños	5	8%
c) Organismo colegiado, sus integrantes son representantes de los sectores de padres de familia, estudiantes y docentes sus decisiones serán tomadas en conjunto.	47	78%
d) Organismo colegiado, formado por los estudiantes que buscaran la colaboración de los maestros y algunos padres de familia para colaborar en su educación.	1	2%
TOTAL	60	100%

Grafica N°2

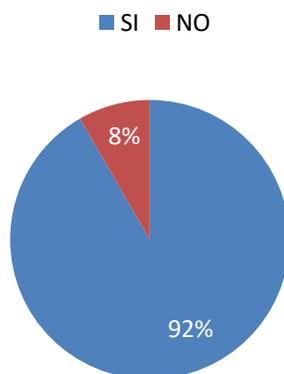


Al analizar el gráfico de pastel se puede observar que el 78% de los miembros del CDE de estos centros escolares conocen la definición de que es el CDE por tal motivo estas personas pueden jugar un papel adecuado en el desempeño de las atribuciones que a cada integrante le compete, el resto de los encuestados desconocen de manera correcta que se entiende por el Organismo de Administración Escolar ya que en un 22% establece una definición errada.

3. ¿Sabe cuáles son los requisitos para ser miembros del CDE?

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	55	92%
NO	5	8%
TOTAL	60	100.0

Grafica N°3

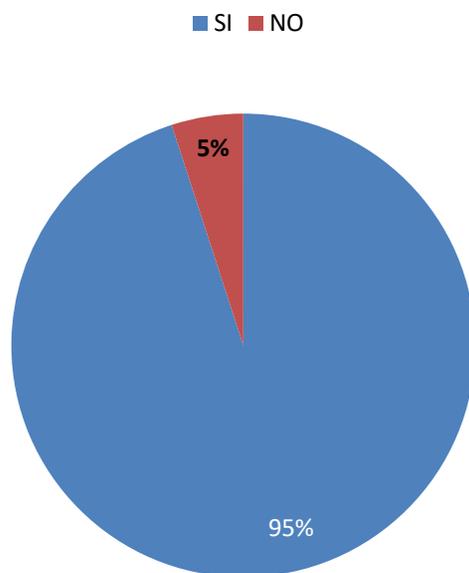


Como podemos observar del 100% de las personas encuestadas el 92% conoce cuáles son los requisitos para integrar el CDE y un 8% desconoce dichos requisitos por lo tanto podemos deducir que en su mayoría si lo conocen.

4. ¿Tiene claridad de cuáles son las atribuciones y funciones del CDE.?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	95 %
NO	3	5 %
TOTAL	60	100 %

Grafica N° 4

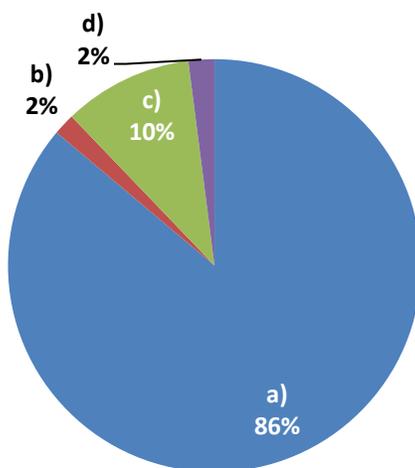


Según la interrogante sobre funciones y atribuciones que le competen a cada uno de los miembros del CDE, de los 5 Centros Escolares en estudio el 95% de las personas que los integran son conocedoras de las mismas y un 5% manifiesta desconocer que es lo que le compete en dicho cargo.

## 5. ¿Cómo definiría la gestión escolar?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) El conjunto de acciones pedagógicas-financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas 1	51	86%
b) Acciones que realiza el director por si solo para la implementación de planes	1	2%
c) acciones que realiza el tesorero junto a los padres de familia para alcanzar los objetivos de la institución	6	10%
d) Representan las solicitudes que se realizan a instituciones pidiendo alguna ayuda para la institución	2	2%
TOTAL	60	100%

Grafica N°5



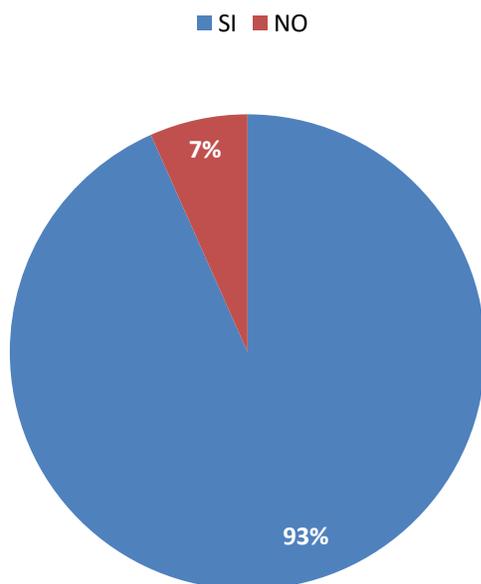
De acuerdo al gráfico relacionado con la pregunta ¿Cómo definiría la gestión escolar? Del 100% de las personas encuestadas un 86% contestó correctamente que es una gestión escolar por lo tanto solo su minoría no acertó con la respuesta, esto quiere decir que de los 5 centros

escolares en estudio tenemos 51 personas conocen sobre la gestión escolar para poder mejorar el sistema educativo en el país.

6. ¿Sabe quiénes son los encargados de autorizar el retiro de fondos asignados al CDE por el MINED?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	93%
NO	4	7%
TOTAL	60	100%

Grafica N°6



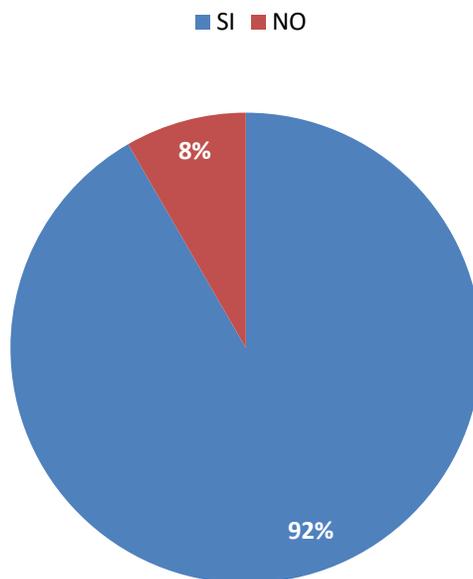
Como se presenta en el gráfico sobre si conoce ¿quiénes son las personas encargadas de autorizar el retiro de los fondos transferidos por el MINED del 100% de la personas encuestadas un 93% manifiesta conocer sobre dicha atribución por lo tanto solo su minoría manifiesta desconocer quienes son las personas autorizadas, esto nos da a entender que 56

personas son consiente de la función que desempeña cada miembro de dicho ente colegiado con respecto a los recurso financieros de dichos centros escolares.

7. ¿Considera usted que el buen manejo de los recursos financieros brindara mayor calidad en la educación?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	92%
NO	5	8%
TOTAL	60	100%

Grafica N° 7



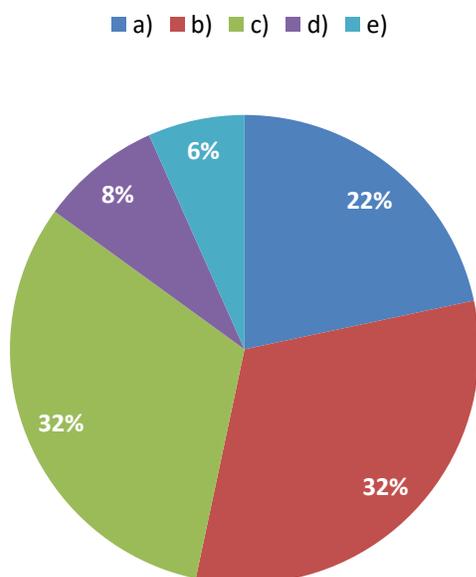
Cómo podemos observar en la gráfica la mayoría de las personas encuestadas son conscientes que el buen manejo de los recursos financieros garantizara un mejor educación de calidad, ya que el grafico nos refleja que el 92% de la población que conforma los Centros Escolares en estudio expresan que el a mejor uso de los recursos financieros en donde estos sean aplicados a lo que se han destinado se tendrán resultados de calidad en la educación y

solo un 8 % manifiesta no estar de acuerdo que el buen uso de los recursos financieros es el punto esencial para alcanzar una gestión adecuada.

8. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media (si aplica), al rubro de material didáctico o educativo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) 20% Inversión al rubro de material didáctico o educativo	13	22%
b) 40% Inversión al rubro de material didáctico o educativo	19	32%
c) 60% Inversión al rubro de material didáctico o educativo	19	32%
d) 80% Inversión al rubro de material didáctico o educativo	5	8%
e) 100% Inversión al rubro de material didáctico o educativo	4	6%
Total	60	100%

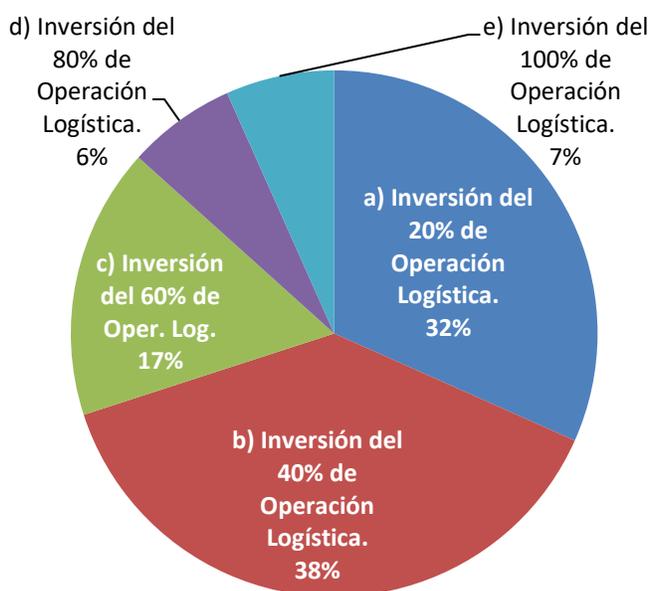
Grafica N° 8



9. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media (si aplica) del centro escolar al rubro de Operación logística?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a) Inversión del 20% de Operación Logística.	19	32%
b) Inversión del 40% de Operación Logística.	23	38%
c) Inversión del 60% de Operación Logística.	10	16%
d) Inversión del 80% de Operación Logística.	4	7%
e) Inversión del 100% de Operación Logística.	4	7%
TOTAL	60	100%

Gráfica n° 9



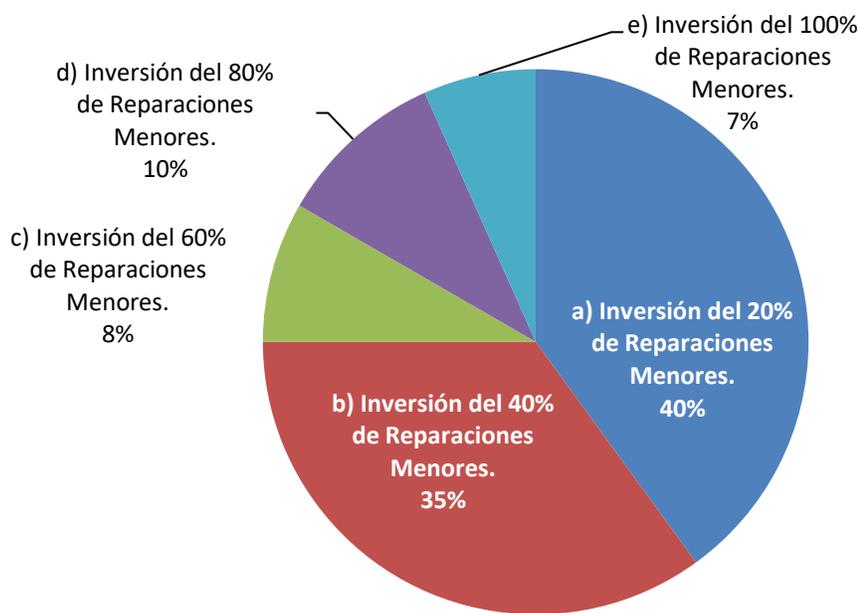
Se puede observar que las opiniones se encuentran estrechamente divididas, levemente el 38% afirma que el destino de dichos fondos son el 40%, los que son invertidos en mantenimiento preventivo y correctivo que la institución requiera para su operatividad óptima o al menos que se puedan cumplir con las condiciones mínimas necesarias o aceptables, que le permitan la atención de las actividades contempladas en el plan de trabajo

para un periodo determinado y solo una mínima parte expresan que se invierten entre el 80% y 100%.

10. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media (si aplica) del centro escolar al rubro de Reparaciones menores o mantenimiento de la infraestructura del Centro Escolar?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Inversión del 20% de Reparaciones Menores.	24	40%
b) Inversión del 40% de Reparaciones Menores.	21	35%
c) Inversión del 60% de Reparaciones Menores.	5	8%
d) Inversión del 80% de Reparaciones Menores.	6	10%
e) Inversión del 100% de Reparaciones Menores.	4	7%
TOTAL	60	100%

Grafica N° 10

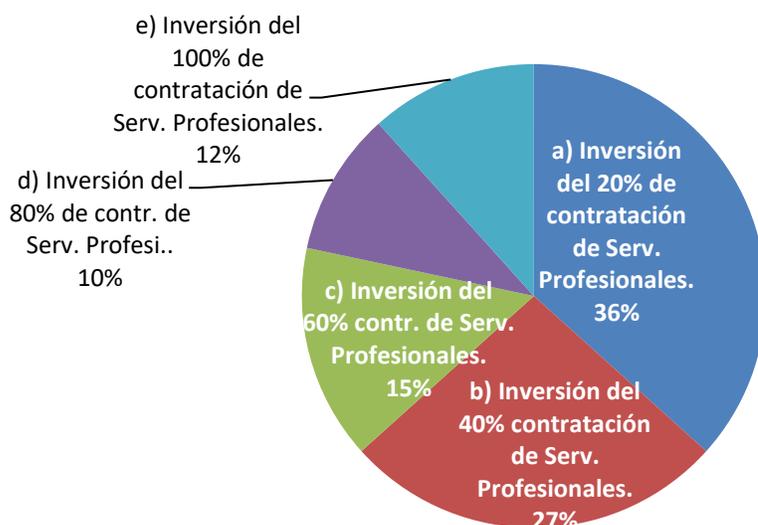


Los datos reflejan la mayoría relativa es aproximadamente del 40%; 24 personas opinan que se invierte el 20% y 21 personas que equivalentes al 35% de la población encuestada, dicen que se invierte el 40%; y la minoría expresan que la inversión que se realiza oscila entre el 80% y 100%. El comportamiento de los datos obtenidos evidencia que algunos de los miembros del CDE se ausentan del trabajo colectivo o simplemente no son partícipes de su compromiso para el cual fueron electos.

11. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media (si aplica) del centro escolar al rubro de contrataciones de servicios profesionales?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Inversión del 20% de contratación de Serv. Profesionales.	22	36%
b) Inversión del 40% contratación de Serv. Profesionales.	16	27%
c) Inversión del 60% contratación de Serv. Profesionales.	9	15%
d) Inversión del 80% de contratación de Serv. Profesionales.	6	10%
e) Inversión del 100% de contratación de Serv. Profesionales.	7	12%
TOTAL	60	100%

Grafica N°11

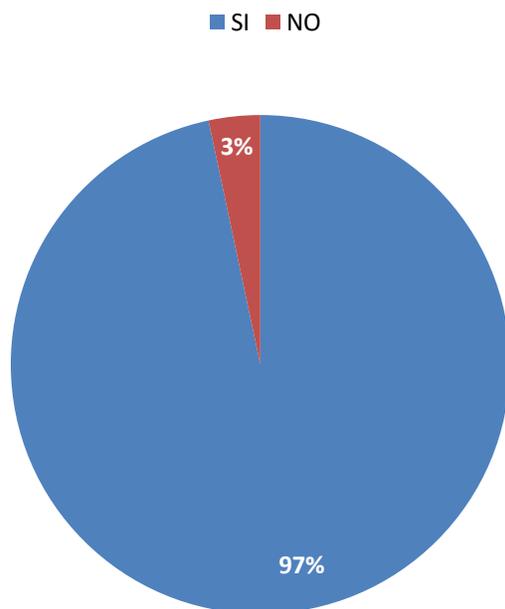


De acuerdo a los datos obtenidos, se observa una mayoría dividida entre 22 y 16 personas, que corresponden aproximadamente al 37% y 27% respectivamente, ellos son los que opinan el nivel de inversión de dichos fondos representan el 20% y 40% de la inversión utilizados para la contratación de servicios profesionales, particularmente las minorías entre 6 y 7 individuos, correspondientes al 80% y 100%, consideran una mayor inversión de los recursos en el rubro indicado.

12. Al momento de analizar en qué áreas se invertirá los recursos económicos transferidos a su institución. ¿Se toman las decisiones en conjunto respetando los procesos de acuerdo a la normativa del CDE para realizar gastos financieros en su Centro Escolar?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	58	97%
NO	2	3%
TOTAL	60	100%

Grafica N° 12

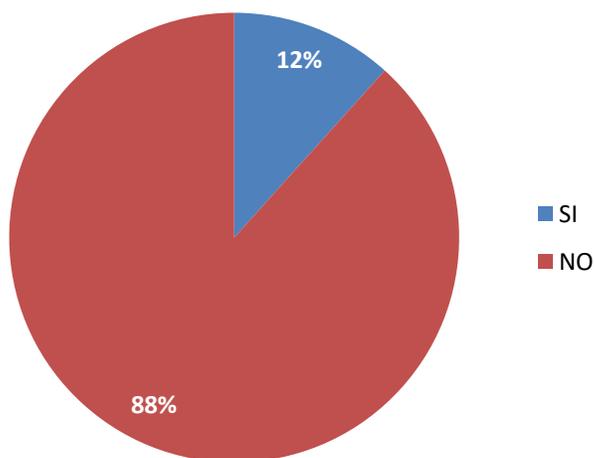


Los resultados obtenidos en esta interrogante, permite constatar que la gran mayoría coincide en se somete debidamente analizada en que las decisiones para invertir los recursos, y se toman en conjunto, así lo expresan el 97% de los encuestados, mientras que solo un 3% opino que no, es notable que del colegiado, no todos piensan igual o valoran un proceso o actividad con la misma intensidad, pero tienen conocimiento sobre el destino de estos recursos y de la minoría que expresan de manera adversa, será porque desestiman el trabajo de los demás, o por razonamiento se podría deducir que no están de acuerdo con los demás o falta de importancia y compromiso en el cargo.

13. ¿Cree usted que son suficientes los recursos económicos transferidos a la institución educativa por parte del MINED para el funcionamiento de la institución para lograr la calidad de la educación?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	12%
NO	53	88%
TOTAL	60	100%

Grafica N°13

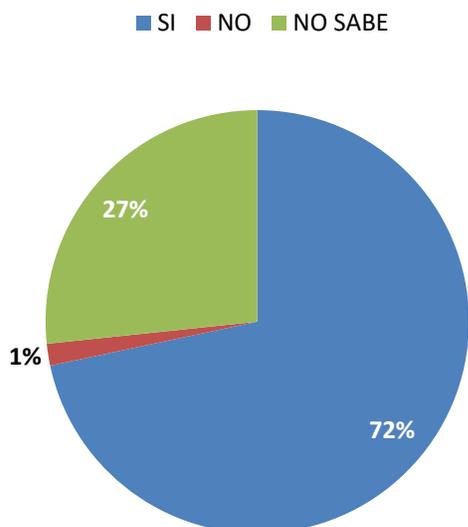


Como se puede notar en el gráfico anterior, el resultado la valoración sobre si son suficientes los fondos económicos que son transferidos por el MINED a las instituciones educativas públicas y en especial a los Centros Escolares en estudio, observamos que en su mayoría manifiestan que dichos recursos son insuficientes, es decir un 88% ya que según los encuestados los más afectados directamente es la población estudiantil debido a que no cuentan con los recursos básicos para brindar los servicios educativos de calidad que los niños necesitan. Los centros escolares con menos población estudiantil reciben menos fondos por tanto la inversión será menor, además de ser insuficientes se transfieren de manera tardía sumando aún más la crisis financiera de las instituciones educativas.

14. ¿En su institución, considera que los recursos económicos son invertidos adecuadamente?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	72%
NO	1	1%
NO SABE	16	27%
TOTAL	60	100.00

Grafica N°14

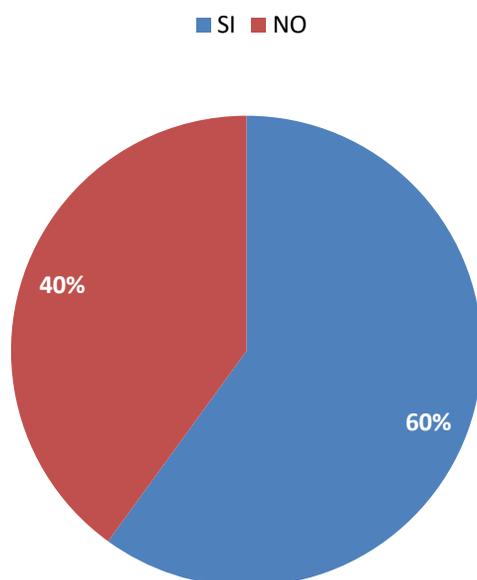


Según la información obtenida observamos que un 72 % afirman que si son invertidos correctamente los recursos financieros, pero es de notar que el resto de la población encuestada manifiesta duda o desconocimiento sobre la inversión de los recursos de manera correcta, es decir que un 27% dicen que no sabe, pudiendo deducir que no conocen con seguridad el manejo de los fondos del CDE, además observamos que un encuestado manifiesta que no son invertidos de manera correcta los fondos económicos.

15. ¿Cómo miembro del CDE considera usted que recibe las capacitaciones u orientaciones para realizar efectivamente la gestión de su cargo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	60%
NO	24	40%
TOTAL	60	100%

Grafica N°15



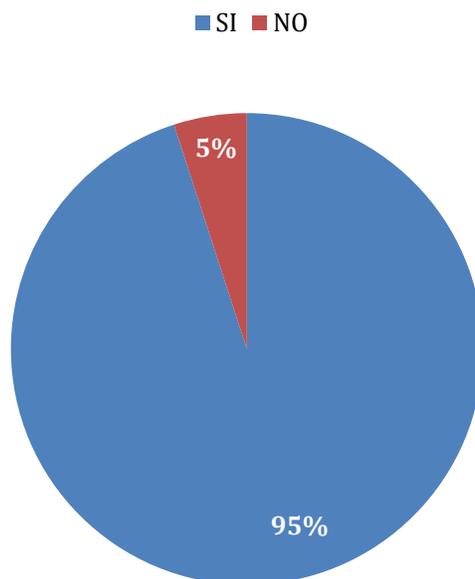
De acuerdo a la información proporcionada por los directores, la capacitación solo la reciben los profesores al tomar el cargo de administrador de la escuelas decir al inicio de su

gestión, las capacitaciones en los últimos años según manifiestan los demás miembros del CDE se ha realizado de forma rápida y con poca participación de los padres de familia lo que explica que un 40% de los encuestados manifiesten que son pocos los espacios de capacitación que reciben para tener una participación efectiva en el organismo de administración escolar.

16. Registran en acta las discusiones, votaciones y acuerdos sobre el destino de los fondos económicos que percibe el Centro Educativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	95%
NO	3	7%
TOTAL	60	100%

Grafica N° 16

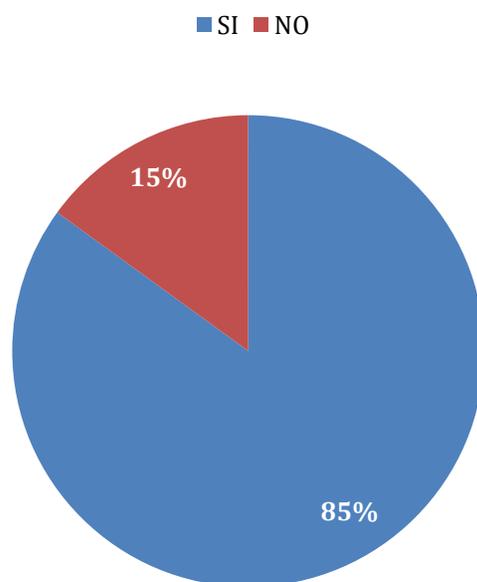


De un 100% de la población encuestada el 95% dice que todas las discusiones, votaciones y acuerdos sobre el destino de los fondos económicos que percibe el centro educativo, se registra en actas; mientras que el 5% de la población restante dice que nada de lo que sucede en reuniones se registra en actas.

17. Cuando se presentan necesidades de material didáctico o para cubrir gastos económicos, todos los miembros del CDE deciden como solventar la necesidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	85%
NO	9	15%
TOTAL	60	100%

Grafica N° 17

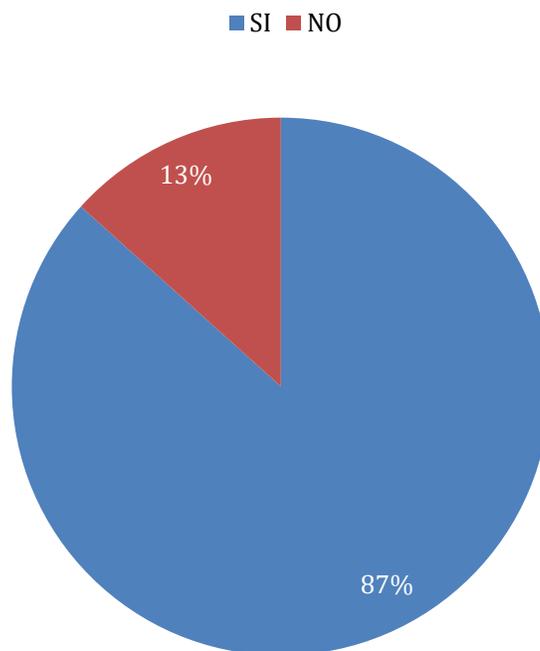


De acuerdo al gráfico de pastel se observa que del 100% de la población encuestada, el 85% de esta población dicen que todos los miembros de CDE deciden como solventar la necesidad que se presenta de material didáctico o para cubrir gastos económico; mientras que el 15% de la población restante dicen que no existe un acuerdo entre los miembros del CDE para tomar dichas decisiones.

18. Planifica y presupuestan los recursos financieros que percibe el Centro Educativo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	87%
NO	8	13%
TOTAL	60	100%

Grafica N° 18



De toda la población encuestada el 87% dice que planifica y presupuestan los recursos financieros que percibe el Centro Educativo; por otro lado el 13% dice que no se planifica dicho recursos financieros.

19. Dentro del CDE ¿quién o quienes se encargan de controlar los fondos económicos que el Centro Educativo percibe de sus actividades o bono de calidad?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todos los miembros CDE	10	17%
Tesorero y Director	28	46%
Director , Tesorero y Consejal Propietario	13	22%
No sabe o no responde	9	15%
TOTAL	60	100%

Grafica N° 19



De acuerdo a las respuestas obtenidas de toda la población encuestada, se observa que no hay claridad sobre quien o quienes del CDE se encargan de controlar los fondos económicos que el Centro Educativo percibe de sus actividades o bono de funcionamiento así como de otras fuentes, es evidente que la falta de capacitaciones donde los miembros del organismo puedan empoderarse del funcionamiento del mismo. Según la gráfica el 46% de los encuestados dicen que es el director y el tesorero los encargados de administrar y de utilizar los recursos por tanto ellos son los encargados de su control. El 15% no sabe o no responde

lo que nos reafirma que no se tiene claridad quien o quienes son los responsables del manejo, ejecución y control de los recursos. Solo 17% de la población menciona que son en consenso como se la el manejo a los fondos, siendo el tesorero, presidente y consejal propietario representante de maestros los que autorizan con su firma el egreso de los recursos, es decir que quienes lo controlan deberían ser todos los miembros del CDE ya que en reunión ordinaria o extraordinaria se toman decisiones para el bien de la institución.

## **4.2 Análisis Global de Resultados**

En el presente estudio se desarrolló el análisis de la eficiencia del manejo de los recursos financieros administrados por los miembros del CDE y su impacto en la calidad en la educación, es decir que los recursos que se trasfieren son o no vinculantes al mejoramiento en la calidad de la educación.

Se consultó a 5 directoras de los centros escolares en estudio, 35 docentes, 8 estudiantes y 12 padres y madres de familia. La intensión de consultarles a la mayoría de docentes es para conocer su punto de vista, ya que los profesores son los que de una u otra los que de primero mano orientan el proceso enseñanza aprendizaje.

### **4.2.1 El Consejo Directivo Escolar**

Al consultar sobre los antecedentes históricos del CDE en cuanto a lo que es su origen, definición y requisitos para poder formar parte de él, podemos observar que la gran mayoría de las personas encuestadas si conocen sobre esto y es una mínima parte de las personas que lo desconocen.

El CDE es un organismo muy importante dentro de los Centros Escolares públicos ya que de la conformación y organización de este depende que se cumpla todos los objetivos. Al consultar a los miembros de los Consejos Directivos Escolares, de las cinco instituciones educativas del sistema público de los municipios de Tepetitan y San Cayetano Istepeque, contempladas en el estudio realizado, sobre si conocen el origen del CDE , se puede concluir que más del 93% conocen sobre los antecedentes y requisitos para pertenecer a este

organismo ; al hacer una confrontación con la realidad de estas escuelas y realizar algunas preguntas más a fondo se pudo constatar que un buen porcentaje desconoce de todo lo relacionado con el origen de este y al preguntar si conoce sobre los requisitos de igual forma no tienen claridad de estos; es de suma importancia que las personas que lo integran conozca sobre que es el DCE y los requisitos para formar parte de este y así poder decir con certeza que forman parte de este porque sabe lo que es y para qué es y así ayudar a la comunidad educativa a brindar una educación de mejor calidad.

En cuanto a los requisitos los deben conocer antes de ser elegidos para así determinar si cumple o no con estos y de no cumplir o podrá ser miembro de este organismo.

Los CDE juegan un papel muy importante para los Centros Escolares por ser estos, la base legal para llevar a cabo todas las actividades como lo estipula la ley, este permite planificar, organizar y ejecutar actividades en pro de la comunidad educativa, por esa razón es necesario que las personas tenga claro estos al analizar la encuesta y los resultados de esta pregunta podemos ver que el 91% manifiesta conocer cuáles son los requisitos por lo tanto los CDE de estos Centros Escolares ha elegido a sus representantes tomando en cuenta lo que estipula el manual para la creación de los CDE.

#### **4.2.2 Funciones de los Integrantes del CDE**

Conocer las funciones y atribuciones que les competen a cada uno de las personas del CDE es importante, porque es el punto de partida para realizar un buen papel en el desempeño de las actividades dentro de este; si cada miembro tiene bien definidas sus funciones realizará solo aquellas funciones que le competen y ningún otra persona puede obligarle a hacer algo que no esté dentro de su rol, en cuanto a las atribuciones de igual forma cada miembro de acuerdo a su rol tiene sus atribuciones y no puede estarse tomando compromisos que no le corresponde.

Al consultar sobre el conocimiento de las mismas, un 95% de las personas encuestadas correspondieron positivamente que son conocedoras de dichas funciones por lo tanto estos 5 centros escolares en estudio en teoría está desarrollando un papel eficiente en cuanto a su desempeño por el mejoramiento y calidad educativa pero hay un 5% desconoce de ellas; este

pequeño porcentaje manifiesta que en ningún momento se le han explicado dichas funciones y atribuciones. Concluyendo la mayoría de los miembros de esto CDE beneficia a la comunidad educativa ya que cada miembro es consciente y responsable de las decisiones que tomara en bienestar y mejora de la comunidad educativa.

#### **4.2.3 Gestión y Administración Escolar.**

Al consultar a los miembros de los Consejos Directivos Escolares, de las cinco instituciones educativas del sistema público de los municipios de Tepetitán y San Cayetano Istepeque, contempladas en el estudio realizado, sobre el manejo de los recursos financieros que se les asignan para el funcionamiento en un año lectivo, se puede constatar que más del 90% opinan que los fondos son invertidos en las áreas que se requieren, en las cuales recomienda el manual de inversión del presupuesto escolar; con mayor atención en la disposición de material didáctico y específico para las actividades pedagógicas, y así mejorar significativamente la calidad de la educación que se oferta; evidenciando que si hay eficiencia en la utilización de cada centavo transferido, esta acción se traduce en eficiencia administrativa.

Estos resultados que los participantes han brindado con sus opiniones, han facilitado la información de manera directa en la investigación realizada, reflejan que la mayoría de ellos son elementos que se involucran activamente dentro de la organización, dando sus valoraciones con propiedad en el área de la gestión financiera, es notable que casi la totalidad del colegiado tienen conocimiento sobre el destino de los recursos, solo una minoría representativa expresan de manera adversa o desestiman el trabajo de los demás; sin especificar los motivos, aplicando un razonamiento lógico se podría deducir que esto se deba a diversos factores que son frecuentes en este tipo de colectivos; por ejemplo desconocimiento por constante las ausencia, por no estar de acuerdo con los demás, por falta de importancia o simplemente por no sentirse comprometido con el cargo.

Un dato muy importante para la dimensión de la Gestión y Administración Institucional a tener en cuenta es el resultado en la pregunta número doce, la cual literalmente dice; “Al momento de analizar en qué áreas se invertirá los recursos económicos transferidos a su institución, se toman las decisiones en conjunto respetando los procesos de acuerdo a la

normativa del CDE para realizar gastos financieros en su Centro Escolar”, más del 98% indican que las decisiones de la inversión de se toman de manera colegiada, dejando en claro que todos tienen conocimiento del contenido que se trata en cada sesión y que sin toman en cuenta si están de acuerdo o no, son parte de la agenda.

#### **4.2.4 Manejo de recursos financieros**

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

En ese sentido la eficacia en el manejo de los mismos es de vital importancias para toda institución educativa, el 100% de los directores encuestados manifiestan que los fondos transferidos son insuficientes esto es de vital importancia. Los padres de familia y estudiantes en un 87% manifiestan que los recursos transferidos por diferentes fuentes de financiamiento no logran cubrir las necesidades de los niños y las niñas.

El Ministerio educación transfiere cada año recursos financieros a los Organismos de Administración Escolar, con la finalidad de garantizar el funcionamiento y los recursos educativos básicos. Por tanto los centros educativos deben cumplir con los requisitos que establece la Dirección Departamental de Educación para recibir la transferencia de fondos.

Los componentes del Presupuesto Escolar a los que tienen acceso los centros escolares, están destinados a la satisfacción de necesidades prioritarias, para la operación y funcionamiento de los diferentes centros educativos.

Los diferentes componentes en los que se invierte el dinero transferido o de otras fuentes de financiamiento es: material didáctico o educativo, reparaciones menores, operación logística y contratación de servicios profesionales, según la información que nos brindan los encuestados el 8% manifiesta que se le asigna al rubro de material didáctico o educativo el 80% de la inversión es decir que aparte de ser insuficiente debido a otras necesidades las instituciones educativas dedican gran parte de los recursos a otras áreas como mantenimiento de la infraestructura.

En su mayoría los directores encuestados coincidieron que los recursos asignados no son transferidos a tiempo, lo cual ocasiona el incumplimiento de los objetivos que se han trazado en el Plan Escolar Anual

Observando las respuestas de los encuestados sobre si conocen quienes son los encargados de autorizar el retiro o pago de algún bien y servicio adquirido en 93% manifiestan que si conocen esa responsabilidad. Una de las funciones importantes de los padres de familia es la de tener representantes que según la legislación recae el cargo de tesorero(a), que junto con el director y el consejal propietario del sector docente autorizan con su firma el pago de los bienes y servicios que la institución necesita, es decir que aunque la toma de decisión sobre la planificación, ejecución y control de los recursos es función de todos los miembros del organismo de administración escolar, en la institución bancaria son los que autorizan pagos, transferencia y/o movimientos financieros, de ahí la responsabilidad de los mismos.

De acuerdo con los resultados obtenidos de los 60 encuestados el 92% manifiestan que ante una buena administración de los recursos dará mayor calidad en la educación, aunque los recursos transferidos son limitados y transferidos a destiempo el buen manejo de los mismos por parte de los miembros del CDE producirá mayor inversión en los diferentes rubros en especial aquel que tiene que ver con el desarrollo áulico, deportivo y de las diferentes expresiones artísticas. El estado en la figura del MINED debería de hacer proyectos que sean exclusivamente en el mantenimiento de las instituciones para que el bono transferido se ocupe en las áreas de desarrollo integral de los estudiantes.

Con respecto al porcentaje de inversión de los diferentes rubros en los centros escolares en un 62% de los encuestados manifiestan que se debe brindar la mayoría de los recursos económicos al rubro de material didáctico o educativo, esto permite que los fondos sean aprovechados por aquellos que son los objetivos de la educación.

#### **4.2.5 Participación en la toma de decisiones de los integrantes del CDE**

La participación efectiva de los miembros del Organismo de Administración es fundamental para transparentar los procesos y para dinamizar los recursos para que lleguen a su destino, en ese sentido los docentes y el director la participación en este ente colegiado

está implícito en sus obligaciones como empleado público, en el caso de los padres y madres de familia notamos que muchas veces se evade la responsabilidad de participar de este ente colegiado.

Los directores manifiestan que muchas veces no encuentran disposición en los progenitores de los estudiantes que dicho sea de paso son los únicos según la legislación quienes pueden formar parte del CDE ya que aquellos “encargados” de los estudiantes no pueden participar, muchas de las razones ante la negatividad en participar es producto de la apatía o disponibilidad para formar de este organismo. Lo mismo sucede con los estudiantes, aunque estos recientemente están manifestando un nivel aceptable de participación según lo conversado con los niños que son parte del CDE.

En cuanto a los miembros activos uno de los problemas principales lo constituye la formación o capacitación que empodere a los concejales en cualquiera de los cargos, es decir que es necesario que los miembros puedan conocer la legalidad y funcionalidad del Organismo de Administración Escolar, según la gráfica el 60% de la población manifiesta que no cuentan con procesos de formación y el 40% dicen que sí. Por tanto observamos un alto grado de poca importancia por parte de las autoridades del Ministerio de Educación en el tema de capacitación donde se pueda de apoyar técnicamente a las instituciones educativas, para que los miembros del CDE o aspirantes a serlo estén constantemente conociendo temáticas que permitan establecer valores de participación, democracia y cooperativismo.

Al consultarles si la toma de decisiones se hace de manera colegiada es decir en consenso el 85% de la población mencionan que existe un alto grado de participación, lo que contrasta con la información que se les consulta sobre si sabe quiénes controlan o auditan los recursos financieros dentro del Organismo, encontramos un alto índice de desconocimiento ya que en las diferentes respuestas 46% dijo que los encargados de manejar y controlar los recursos es el director y el tesorero, un 22% manifiestan que es el tesorero, director y concejal maestros es decir la respuesta está orientada a la autorización de firma de cheque aunque la pregunta hace mención al control de los recursos financieros, un 15% manifiestan que no saben o no responden.

#### 4.2.5.1 Planificación y ejecución de recursos financieros

Los directores como gerentes son los encargados de elaborar su planificación basándose en diferentes áreas como: funcionamiento de la institución, calidad de los servicios educativos que se ofrece a la comunidad, cuidado de infraestructura, índices de indicadores educativos, entre otros ; los encuestados manifiestan con sus respuesta la importancia que tiene la participación en la elaboración de presupuesto y de planes que respondan las necesidades básicas de los estudiantes, de ahí la importancia de el Plan Escolar Anual (PEA), ya que en un 87% manifiestan que si planifican y presupuestan los recursos financieros.

La planificación como producto de consulta realizada a la comunidad educativa debe ser realizada con la participación de los diferentes sectores y de ser posible ampliar a las instituciones que de una u otra forma tiene que ver con la formación de los niños, ya que el producto de esta consulta nos deberá brindar la información sobre el producto que a mediano y largo plazo obtendremos en la institución educativa.

Aunque los consultados manifiestan que sí realizan la planificación, observamos cierta ambigüedad en la respuesta, un 13% dicen que no planifican, esto contrasta con la realidad ya que al presupuestar de manera consiente y consensuada, dará como resultado alcanzar los objetivos que el PEI y el PEA. Por tanto, la elaboración de un plan coherente y financiado llevará a la institución a mejores resultados.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para culminar este estudio, el siguiente capítulo se presentará las conclusiones y recomendaciones que han surgido en el transcurso de la investigación.

### 5.1 Conclusiones

El estudio realizado tenía la finalidad de conocer si los recursos financieros que son obtenidos por parte del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología a través del gobierno así como de otras fuentes de ingreso como lo son: la tienda escolar, donaciones, entre otras, son utilizados eficientemente por el Consejo Directivo Escolar (CDE), conformado por todos los sectores comunidad educativa se concluye lo siguiente:

- Los miembros del CDE desconocen cuáles son sus atribuciones, competencias y quien las conoce en cierta medida únicamente es el representante legal de un Centro Educativo como lo es el director.
- EL CDE aún no se han apropiado de su rol dentro de dicho organismo ya que continúan existiendo procedimientos a seguir durante su periodo de elección que ignoran.
- Los fondos que perciben los Consejos Directivos Escolares en estudio son insuficientes para cubrir las necesidades que, una institución tiene durante el año escolar afectando la calidad educativa en los estudiantes.
- El mayor porcentaje del presupuesto escolar está destinado en áreas esenciales en aras de una mejor calidad educativa sin embargo, continua siendo muy poco para solventar exigencias de dicha institución.
- Se presupuesta y planifica los gastos financieros de acuerdo las necesidades y la realidad de cada institución educativa esto en beneficio de los estudiantes.

- Los CDE desconocen cuál es el proceso a seguir de acuerdo a la normativa y leyes de funcionamiento en la ejecución del presupuesto escolar implicando un riesgo en caer en una mala administración de los fondos financieros.
- Se observa falta de formación en el ente colegiado del organismo de administración escolar ya que no todos conocen quienes son los encargados de administrar fondos financieros por tanto no saben su proceder.

## 5.2 Recomendaciones

Ante los desafíos que establece la buena gestión de los recursos financieros por parte de los organismos de administración escolar, y la problemática que determina su eficacia, hacemos las siguientes recomendaciones:

Al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología:

- Iniciar las transferencias de fondos económicos del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología al Consejo Directivo Escolar en el primer mes de cada año lectivo ya que, esto permitirá dar respuesta a las actividades y necesidades planificadas en el Plan Escolar Anual (PEA) permitiendo su ejecución con éxito logrando fortalecer los procesos académicos.
- El Ministerio de Educación Ciencia, y Tecnología en coordinación con las departamentales de educación establezca al inicio del año lectivo un mecanismo de formación a todas las instituciones educativa sobre las funciones y rol que les corresponde desempeñar a cada integrante del Organismos de Administración Escolar permitiendo así más transparencia y participación en la administración de todos los recursos.
- El MINEDUCYT debe brindar una formación a los CDE sobre los procesos contables que debe ejecutar durante el año escolar y en especial al tesorero ya que, según el reglamento de la Carrera Docente Art. 63 literal B debe llevar el registro de ingresos y gastos de las operaciones financieras permitiendo así el registro de fondos y liquidación del año satisfactoriamente.

A la Dirección Departamental de Educación:

- Que el Asistente Técnico Pedagógico (ATP) o el designado por la oficina de acceso a la información de la Dirección Departamental de Educación, realice el seguimiento al proceso de rendición de cuentas a cada uno de los centros escolares verificando que todo se realice conforme lo establece la ley.
- Que el ATP además de brindar apoyo en el ámbito pedagógico pueda ofrecer asesoría técnica en la administración de los recursos financieros y su proceso de liquidación de los fondos transferidos.

A los Consejos Administrativos Escolares:

- A todos los sectores que forman parte del Consejo Directivo Escolar que deben participar en la toma de decisiones sobre la distribución de los fondos financieros y las áreas de inversión que estén encaminadas a la mejora de la calidad educativa de los estudiantes.
- Todos los sectores que forman parte del CDE de cada centro escolar, deben participar activamente en la toma de decisiones sobre la distribución de los fondos financieros y las áreas de inversión de estos; que estén encaminadas a la mejora significativa de la calidad educativa de los estudiantes.

A los directores de los centros escolares:

- El director debe coordinar junto con el CDE y el personal docente; la realización de un diagnóstico al inicio del año con todos los miembros de la comunidad educativa, a través de una asamblea general, para priorizar las necesidades del Centro Escolar, así invertir eficientemente los recursos en función del bienestar de los estudiantes.

- El director del centro escolar, como presidente y representante de la institución debe hacer del conocimiento, de los que forman parte del CDE cuáles son sus atribuciones y competencias, respaldando legalmente el rol de sus funciones.

A la comunidad en general:

- Participar de manera activa en las asambleas de cada sector donde se eligen a los representantes del organismo de administración escolar, para que la persona elegida sea la idónea para tal responsabilidad.
- Estar vigilantes ante de las inversiones que se realicen, para generar espacios de transparencia que puedan establecer mecanismo de contraloría interna.
- Participar en la construcción de planes estratégicos en las que se establezca que escuela deseamos a largo, mediano y corto plazo.

## 5.5 Referencia Bibliográfica.

- Alfaro M. (2010). La optimización de los resultados de la Reforma Educativa para enfrentar la violencia escolar mediante la utilización de la televisión. El Salvador.
- Andrade, R.; Torres, A.; Rojas, H., (2015). Nivel de competencias en relación al diseño administrativo y evaluación de proyectos en instituciones educativas públicas y privadas del área de san salvador, desarrolladas por los estudiantes graduados de la licenciatura en ciencias de la educación, años 2012 y 2013. Universidad de El Salvador. El Salvador.
- Argueta I.; García M.; Henríquez N. (2014). Gestión Administrativa de los Consejos Directivos Escolares y su Incidencia en la Organización , Ejecución de la Planificación Didáctica y la Innovación Educativa de los Docentes del Tercer ciclo del Distrito 0611 del Municipio de San Marcos , Departamento de San Salvador, año 2012-2013 (tesis de pregrado), El Salvador, p. 72
- Asamblea Legislativa. (1990). Decreto N°917. Ley General de Educación. Recuperado de [http://:www.mined](http://www.mined)
- Asamblea Legislativa. (1996). Decreto N°665. Ley de La carrera Docente. Recuperado de Asamblea Legislativa. (1996). Ley de la Carrera Docente, El Salvador.
- Asamblea Legislativa. (2000) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. El Salvador.
- Behar , D. S. (2008). Metodología de la Investigación Editorial Shalom ISBN 978-959-212-783-7
- Behar D. (2008). Metodología de la Investigación. Cuba. Editorial Shalom. p 55 y 64.
- Camargo A., Castro J., García M., Minjares M., Rodríguez A & Serrano R., (2010). México, Estadística Descriptiva, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Carbajal, R. (2005). Los consejos directivos escolares, estudio de casos Repositorio Institucional. (Tesis de Maestría Universidad de El Salvador). El Salvador
- Carpio, P., Tránsito, j., Escobar G, Ramírez E de J., Serrano V. E. y Guadalupe, A. (2006). Gestión y administración de las modalidades: asociación comunal para la educación (A.C.E.) consejo educativo católico escolar (C.E.C.E.) y consejo directivo escolar (C.D.E.), y su incidencia en la calidad educativa de los centros escolares del distrito 06 – 18 del municipio de Ciudad Delgado (tesis de pregrado).

- Cavassa, R.C. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Limusa. ISBN: 968-18-6353-4
- Centro Alfa, S.A de C.V. (Septiembre, 2002). Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. Informe de Progreso Educativo. Recuperado de <http://www.preal.org>
- Chavez, J. M. (2000). Los municipios en la historia de la educación en El Salvador. Alternativas para el Desarrollo .recuperado de <http://www.repo.funde.org>.
- Cuellar, E. (2003) Consideraciones financieras sobre la educación en El Salvador. Recuperado de <http://brd.unid.edu.mx>.
- Fernández, S., Rosales, M. (2014). “Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación” México.
- Freire P. (1969) Educación como Práctica de la Realidad. Educación y Concienciación. México. Editorial Siglo Veintiuno. 45ª Ed.
- Galdámez J.; Vásquez J. (2019). La prueba de aprendizajes y aptitudes para egresados de educación media (PAES) y su contribución a la mejora de la gestión escolar de las instituciones nacionales de educación media del departamento de Chalatenango y San Salvador durante el periodo del año 2018 al 2019.(tesis de pregrado).Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Gómez, A. P. (2011). Una genealogía de la educación en El Salvador. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XLI, núm. 3-4, , pp. 73-117
- Gómez, A. P. (2011). Una genealogía de la educación en El Salvador. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id>.
- Grande, J. (2008). Análisis sobre la educación nacional y el Plan 2021, San Salvador, El Salvador, Editorial e Imprenta Universitaria
- Hurtado, J. 2000 . Metodología de la Investigación Holística.Fundación Sypal.
- Kotter , J. (2004). El líder del cambio “Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo”. México : McGraw-Hill
- Laval, C. (2004). La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública. Recuperado de <http://www.paidos.com>

- Mined. (200)Resña Histórica Administrativa del Ministerio de Educación. Ministerio de Educación Dirección de Desarrollo Humano Unidad de Gestión documental y Archivos. Recuperado de [http /www.mined.sv.gob](http://www.mined.sv.gob)
- Ministerio de Educación, (2008) Guía para la elaboración o revisión del proyecto educativo institucional PEI, PEA, buenas prácticas de gestión documento 2. (Ed. 1°), ISDN 978-89923-336-55-9
- Ministerio de Educación, 2008. Dirección Escolar Efectiva, Documento 4, San Salvador, El Salvador
- Ministerio de Educación. (1996). Decreto Ejecutivo N°74. Reglamento de la Ley de La Carrera Docente. Recuperado de [http//www.mined](http://www.mined).
- Ministerio de Educación. (2008) Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. El Salvador, p. 5.
- Ministerio de Educación. (2008), Gestión Escolar Efectiva al servicio del Aprendizaje, documento 1, San Salvador, El Salvador
- Ministerio de Educación. (2008). Ministerio de Educación Normativas y Procedimientos para el Funcionamiento del Consejo Directivo Escolar. El Salvador.
- Ministerio de Educación.(2009). Fundamentos curriculares de la Educación nacional. El Salvador.
- Ministerio de Educación. (1996). Decreto N° 54. Reglamento Para La Creación, Organización Y Funcionamiento De Los Comités Escolares Y Otros Organismos De Administración Escolar. El Salvador:
- Naval, C. (2003) democracia y participación en la escuela, universidad de navarra pamplona – Recuperado de [http// www. Dadun.unav.edu/bit/bitstream](http://www.Dadun.unav.edu/bit/bitstream)
- Revista de LA CEPAL. (2000). Equidad de la educación en El Salvador. Recuperado de [http//www. repositorio.cepal.org/bitstream](http://www.repositorio.cepal.org/bitstream)
- Rodríguez, B., & Eugenia, K. (2015). Democracia y tipos de democracia. In: Ciencia política: perspectiva multidisciplinaria. Tirant lo Blanch, México, D.F., pp. 49-66. recuperado de <http://eprints.uanl.mx/8477/1/Documento2.pdf>
- Rodríguez, G. I. (2013). Perfil del Director (a) de una institución educativa privada y su congruencia con la persona que la ocupa (tesis de pregrado). Universidad Galileo, Facultad de Educación, Guatemala, C.A
- Rodríguez, M. G. (2008). .Administración Escolar I. Trabajo de Ascenso titulado: “Diseño de un Software Educativo en el Área de Administración Escolar dirigido a los

Estudiantes de los Estudios Universitarios Supervisados” Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Rojas M.; Jaimes L.; Valencia M. (2017). México Espacios . Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Volumen 39. pp. 1-15

Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Respecto a la sexta edición por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Sánchez M. (2013) ¿Administración O Gestión Educativa? Un Ejercicio Conceptual Sánchez Universidad Tangamanga, México. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v12/doc/1262.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2009). El Modelo de la Gestión Educativa Estratégica. México D. F.

Tamayo y Tamayo (2002), Mario. El proceso de la investigación científica, México Limusa, S.A. de C.V. México DF.

## 5.6 Anexos

### Anexo 1 Cronograma de Actividades.

N°	TIEMPO. ACTIVIDAD	A	S	O	N	D
		1	Selección de tema			
3	Correcciones por parte del equipo.					
4	Elaboración del capítulo I: Planteamiento del Problema					
5	Elaboración del capítulo II. Marco teórico.					
6	Construcción del capítulo III: Metodología de Investigación					
7	Analizar y seleccionar la técnica y el instrumento a utilizar para la recolección de la información					
8	Selección de muestra					
	Presentación de protocolo.					
9	Validación de los instrumentos.					
10	Trabajo campo en la investigación (REV ASESOR)					
11	Análisis y tabulación de resultados					
12	Conclusiones y recomendaciones					
14	Anexos					
15	Presentación de tesis					
	Defensa.					

**Anexo 2 Presupuesto y Financiamiento.**

Cantidad	Recursos materiales	Tiempo	Costo Unitario	Costo total
2	Resma de papel bond.	4 MESES: DE AGOSTO A DICIEMBRE.	\$4.00	\$ 20.00
200	Copias.		\$0.05	\$ 10.00
4	Anillados		\$5.00	\$20.00
9	Bolígrafo		\$1.00	\$9.00
2	Libros o revistas.		\$35.00	\$ 70.00
3	Marcadores		\$1.50	\$4.50
100	Investigación en internet. (por hora)		\$0.70	\$ 70.00
90	Llamadas telefónicas		\$1.50	\$135.00
365	Impresiones		\$0.10	\$ 36.50
5	Anillado		\$3.00	\$15.00
100	Alimentación.		\$2.00	\$ 200.00
2	Escritorio		\$150.00	\$300.00
10	Transporte.		\$20.00	\$ 200.00
	Asesor. Recurso humano.		\$0.00	\$ 0.00
2	Computadora		\$500.00	\$ 1000.00
5	Celular		\$80.00	\$400.00
1	Memoria USB o disco	\$10.00	\$ 10.00	
			<b>Total</b>	<b>\$ 2500.00</b>

**Anexo 3 Instrumento administrado a personal perteneciente al CDE y a los docentes de todas las instituciones educativas a investigar.**

PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE EFECTÚA EL CDE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE EFECTÚA EL CDE EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Cuestionario dirigido a miembros integrantes de los CDE y a los docentes de todas las instituciones educativas a investigar. Somos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Especialidad Administración Escolar de la Universidad de El Salvador, para efectos de grado académico.

Email address \*

CENTRO ESCOLAR:

---

---

SECTOR DEL CDE AL QUE

REPRESENTA *Mark only one oval.*

DOCENTE

PADRE O MADRE DE FAMILIA

ESTUDIANTES

1. ¿Conoce el origen de los CDE?

*\* Mark only one oval.*

si

No

2. ¿Cómo defines al CDE? \*

*Mark only one oval.*

a) Es un organismo colegiado formado por los padres de familia y los docentes

b) Comité de padres de familia que es organizado por el director para ayudar en los procesos de educación de los niños

c) Organismo colegiado, sus integrantes son representantes de los sectores de padres de familia, estudiantes y docentes sus decisiones serán tomadas en conjunto.

d) Organismo colegiado, formado por los estudiantes que busquen la colaboración de los maestros y algunos padres de familia para colaborar en su educación.

3. ¿Sabe cuáles son los requisitos para ser miembro del

CDE.? *Mark only one oval.*

SI

No

4. Tiene claridad sobre ¿cuáles son las funciones y atribuciones de los miembros del CDE? \* *Mark only one oval.*

SI

No

5. ¿Cómo definiría la gestión escolar? \*

*Check all that apply.*

a) El conjunto de acciones pedagógicas-financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas 1

b) Acciones que realiza el director por si solo para la implementación de planes

c) acciones que realiza el tesorero junto a los padres de familia para alcanzar los objetivos de la institución

d) Representan las solicitudes que se realizan a instituciones pidiendo alguna ayuda para la institución

6. ¿Sabe quiénes son los encargados de autorizar el retiro de fondos asignados al CDE por el MINED? \*

*Mark only one oval.*

SI

NO

7. ¿Considera usted que el buen manejo de los recursos financieros brindara mayor calidad en la educación?

Both presented and pre-read material

*Mark only one oval.*

SI

No

## PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE EFECTÚA EL CDE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

8. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media ( si aplica) del centro escolar al rubro de material didáctico o educativo?

*Mark only one oval per row.*

---

	20%	40%	60%	80%	100%
--	-----	-----	-----	-----	------

---

**Material didáctico**

9. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media ( si aplica) del centro escolar al rubro de Operación logística?

*Mark only one oval per row.*

---

	20%	40%	60%	80%	100%
--	-----	-----	-----	-----	------

---

**Operación logística**

10. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media ( si aplica) del centro escolar al rubro de Reparaciones menores o mantenimiento de la infraestructura del Centro Escolar?

*Mark only one oval per row.*

---

20%   
  40%   
  60%   
  80%   
  100%

---

#### **Reparaciones menores**

11. Según su apreciación, ¿Cuál es el porcentaje de la asignación de fondos económicos del bono de operación y funcionamiento, gratuidad de media ( si aplica) del centro escolar al rubro de contrataciones de servicios profesionales?

*Mark only one oval per row.*

---

20%   
  40%   
  60%   
  80%   
  100%

---

#### **Contrataciones de servicios**

##### **Profesionales**

12. Al momento de analizar en qué áreas se invertirá los recursos económicos transferidos a su institución. ¿Se toman las decisiones en conjunto respetando los procesos de acuerdo a la normativa del CDE para realizar gastos financieros en su Centro Escolar?

*Mark only one oval.*

si

No

13. ¿Cree usted que son suficientes los recursos económicos transferidos a la institución educativa por parte del MINED para el funcionamiento de la institución para lograr la calidad de la educación?

*Mark only one oval.*

Sí

No

14. ¿En su institución, considera que los recursos económicos son invertidos adecuadamente?

*Mark only one oval.*

Sí

No

Tal vez

15. ¿Cómo miembro del CDE considera usted que recibe las capacitaciones u orientaciones para realizar efectivamente la gestión de su cargo?

*Mark only one oval.*

si

No

16. Registran en acta las discusiones, votaciones y acuerdos sobre el destino de los fondos económicos que percibe el Centro Educativo.

*Mark only one oval.*

Sí

No

17. Cuando se presentan necesidades de material didáctico o para cubrir gastos económicos, todos los miembros del CDE deciden como solventar la necesidad.

*Mark only one oval.*

si

No

18. Planifica y presupuestan los recursos financieros que percibe el Centro Educativo.

*Mark only one oval.*

si

No

19. Dentro del CDE ¿quién o quienes se encargan de controlar los fondos económicos que el Centro Educativo percibe de sus actividades o bono de calidad?

This content is neither created nor endorsed by Google.

## Anexo 4 Cartas Dirigida a directores de Centros Escolares a investigar



Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria Paracentral  
Proyectos Académicos Complementarios

San Vicente, 22 de septiembre de 2020.

Profª. Jelen Beatriz Guerrero Mejía  
Directora del Centro Escolar Cantón Candelaria  
Presente.

Estimada Profesora.

Reciban un cordial y fraterno saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias y de beneficio a la sociedad.

El equipo de investigación de la Carrera Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en Administración Escolar de las Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral por medio de la presente le solicita el permiso para realizar estudio sobre "La gestión eficiente de los recursos financieros del Consejo Directivo Escolar" por lo que pasaremos encuesta virtual a Director, Docentes, Padres de Familia y estudiantes, las cuales podrán responder dándole click al link que esta al final de esta nota.

Asesora del Proceso de Grado: Licda. Paula Milena González Viuda de Rodas.

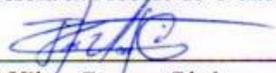
Esperando contar con una respuesta positiva a la solicitud, nos suscribimos de usted.

Atentamente.

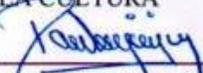
"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

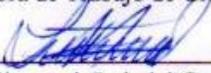
F.   
Lic. Jonathan Adrián Aguilar García.  
Coordinador

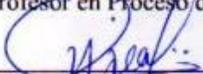
F.   
María Elena Corvera Córdova.  
Profesora en Proceso de Grado

F.   
José Ulises Corvera Córdova.  
Profesor en Proceso de Grado

F.   
Hilder Sebastián Hernández Alfaro.  
Profesor en Proceso de Grado

F.   
Licda. Paula Milena González Vda. de Rodas.  
Asesora de Trabajo de Grado

F.   
Luis Giovanni Carbajal Guerrero.  
Profesor en Proceso de Grado

F.   
Napoleón de Jesús Guerrero Orantes.  
Profesor en Proceso de Grado

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZIB\\_R17i6Sddu1Ns31zNcCMSaRUQzhQSkNCMkVXQzZLTvICTjYt0E2QkxVS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZIB_R17i6Sddu1Ns31zNcCMSaRUQzhQSkNCMkVXQzZLTvICTjYt0E2QkxVS4u)



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Paracentral**  
**Proyectos Académicos Complementarios**

San Vicente, 22 de septiembre de 2020.

Profa. Yaqueline Quijano de Ama.  
 Directora del Complejo Educativo Pedro Pablo Castillo.  
 Presente.

Estimada Profesora.  
 Reciban un cordial y fraterno saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias y de beneficio a la sociedad.

El equipo de investigación de la Carrera Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en Administración Escolar de las Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral por medio de la presente le solicita el permiso para realizar estudio sobre "La gestión eficiente de los recursos financieros del Consejo Directivo Escolar" por lo que pasaremos encuesta virtual a Director, Docentes, Padres de Familia y estudiantes, las cuales podrán responder dándole click al link que esta al final de esta nota.

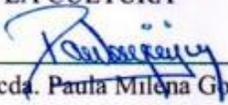
Asesora del Proceso de Grado: Licda. Paula Milena González Viuda de Rodas.

Esperando contar con una respuesta positiva a la solicitud, nos suscribimos de usted.

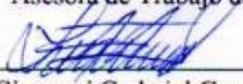
Atentamente.

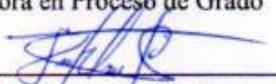
"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

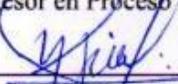
F.   
 Lic. Jonathan Adrián Aguilar García.  
 Coordinador

F.   
 Licda. Paula Milena González Vda de Rodas.  
 Asesora de Trabajo de Grado

F.   
 María Elena Corvera Córdova.  
 Profesora en Proceso de Grado

F.   
 Luis Giovanni Carbajal Guerrero.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 José Ulises Corvera Córdova.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Napoleón de Jesús Guerrero Orantes.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Hilder Sebastián Hernández Alfaro.  
 Profesor en Proceso de Grado

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZIB\\_R17i6Sddu1Ns31zNcCMSaRUQzhQSkNCMkVXQzZLTVICTj1YT0E2QkkxVS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZIB_R17i6Sddu1Ns31zNcCMSaRUQzhQSkNCMkVXQzZLTVICTj1YT0E2QkkxVS4u)



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Paracentral**  
**Proyectos Académicos Complementarios**

San Vicente, 22 de septiembre de 2020.

Profa. Eymi Marínela Gámez.  
 Directora del Centro Escolar Caserío la Entrevista  
 Presente.

Estimada Profesora.  
 Reciban un cordial y fraterno saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias y de beneficio a la sociedad.

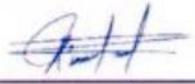
El equipo de investigación de la Carrera Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en Administración Escolar de las Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral por medio de la presente le solicita el permiso para realizar estudio sobre "La gestión eficiente de los recursos financieros del Consejo Directivo Escolar" por lo que pasaremos encuesta virtual a Director, Docentes, Padres de Familia y estudiantes, las cuales podrán responder dándole click al link que esta al final de esta nota.

Asesora del Proceso de Grado: Licda. Paula Milena González Viuda de Rodas.

Esperando contar con una respuesta positiva a la solicitud, nos suscribimos de usted.

Atentamente.

"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

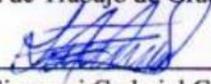
F.   
 Lic. Jonathan Adrián Aguilar García.  
 Coordinador

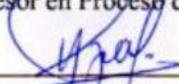
F.   
 María Elena Corvera Córdova.  
 Profesora en Proceso de Grado

F.   
 José Ulises Corvera Córdova.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Hilder Sebastián Hernández Alfaro.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Licda. Paula Milena González Vda. de Rodas.  
 Asesora de Trabajo de Grado

F.   
 Luis Giovanni Carbajal Guerrero.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Napoleón de Jesús Guerrero Orantes.  
 Profesor en Proceso de Grado



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Paracentral**  
**Proyectos Académicos Complementarios**

San Vicente, 22 de septiembre de 2020.

Profa. Estela Olivar de Cárcamo  
 Directora del Centro Escolar Cantón El Botadero La Virgen.  
 Presente.

Estimada Profesora.  
 Reciban un cordial y fraterno saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias y de beneficio a la sociedad.

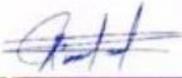
El equipo de investigación de la Carrera Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en Administración Escolar de las Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral por medio de la presente le solicita el permiso para realizar estudio sobre "La gestión eficiente de los recursos financieros del Consejo Directivo Escolar" por lo que pasaremos encuesta virtual a Director, Docentes, Padres de Familia y estudiantes, las cuales podrán responder dándole click al link que esta al final de esta nota.

Asesora del Proceso de Grado: Licda. Paula Milena González Viuda de Rodas.

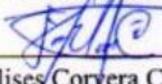
Esperando contar con una respuesta positiva a la solicitud, nos suscribimos de usted.

Atentamente.

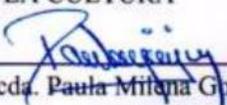
"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

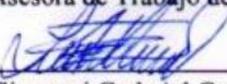
F.   
 Lic. Jonathan Adrián Aguilar García.  
 Coordinador

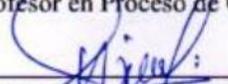
F.   
 María Elena Corvera Córdova.  
 Profesora en Proceso de Grado

F.   
 José Ulises Corvera Córdova.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Hilder Sebastián Hernández Alfaro.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Licda. Paula Milena González Vda. de Rodas.  
 Asesora de Trabajo de Grado

F.   
 Luis Giovanni Carbajal Guerrero.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Napoleón de Jesús Guerrero Orantes.  
 Profesor en Proceso de Grado

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZiB\\_R17i6Sddu1Ns31zNcCMSaRUQzhQSkNCMkVXQzZLTvICTjIYT0E2QkxVS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dAnlfPqflkycLA9NqZiB_R17i6Sddu1Ns31zNcCMSaRUQzhQSkNCMkVXQzZLTvICTjIYT0E2QkxVS4u)



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Paracentral**  
**Proyectos Académicos Complementarios**

San Vicente, 22 de septiembre de 2020.

Profa. Reyna Najarro de Méndez.  
 Directora del Complejo Educativo Dr. Justo Aguilar  
 Presente.

Estimada Profesora.

Reciban un cordial y fraterno saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias y de beneficio a la sociedad.

El equipo de investigación de la Carrera Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en Administración Escolar de las Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral por medio de la presente le solicita el permiso para realizar estudio sobre "La gestión eficiente de los recursos financieros del Consejo Directivo Escolar" por lo que pasaremos encuesta virtual a Director, Docentes, Padres de Familia y estudiantes, las cuales podrán responder dándole click al link que esta al final de esta nota.

Asesora del Proceso de Grado: Licda. Paula Milena González Viuda de Rodas.

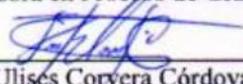
Esperando contar con una respuesta positiva a la solicitud, nos suscribimos de usted.

Atentamente.

"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

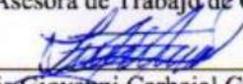
F.   
 Lic. Jonathan Adrián Aguilar García.  
 Coordinador

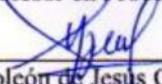
F.   
 María Elena Corvera Córdova.  
 Profesora en Proceso de Grado

F.   
 José Ulises Corvera Córdova.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Hilder Sebastián Hernández Alfaro.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Licda. Paula Milena González Vda. de Rodas.  
 Asesora de Trabajo de Grado

F.   
 Luis Giovanni Carbajal Guerrero.  
 Profesor en Proceso de Grado

F.   
 Napoleón de Jesús Guerrero Orantes.  
 Profesor en Proceso de Grado