

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MAECE



**CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL
MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

DIANA ELIZABETH SALAZAR FLORES

PARA OPTAR AL GRADO DE

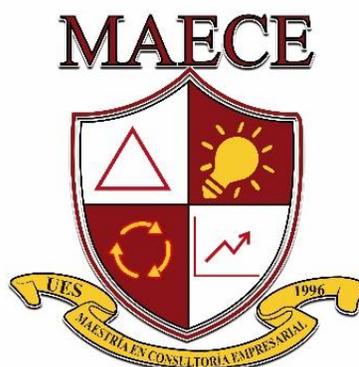
MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ABRIL 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL (MAECE)



**CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL
MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

DIANA ELIZABETH SALAZAR FLORES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ABRIL 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, MSc.

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ, MSc.

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, MSc.

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : LIC. CARLOS ERNESTO LÓPEZ LAZO, MSc.

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, MSc.
(PRESIDENTE)

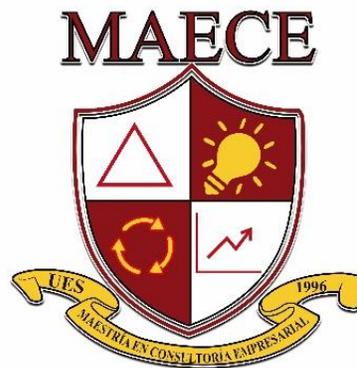
: LIC. CARLOS ERNESTO LÓPEZ LAZO, MSc.
(PRIMER VOCAL)

: LIC. CAROLINA CASTRO DE AGUILAR, MSc.
(SEGUNDO VOCAL)

ABRIL 2021



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL
MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR.**

Presenta:

DIANA ELIZABETH SALAZAR FLORES

Trabajo de Graduación en Maestría, como requisito para optar al título de:

MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Director:

Dimas de Jesús Ramírez Alemán. MSc.

Asesor:

Carlos Ernesto López Lazo. MSc.

San Salvador, El Salvador

Abril 2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Licda. Diana Elizabeth Salazar Flores

DECLARA QUE:

El presente Trabajo de Graduación denominado: **CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR**; es de su autoría y de propiedad intelectual de la Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE). Además, es producto de una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales mediante la incorporación de las referencias bibliográficas correspondientes.

En virtud de esta declaración, la autora graduanda es responsable del contenido de ideas, doctrinas, herramientas y métodos utilizados, resultados de diagnóstico y propuesta, como su veracidad y alcance metodológico académico e investigativo de esta consultoría.

Ciudad Universitaria, San Salvador. Abril de 2021.

Licda. Diana Elizabeth Salazar Flores

APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

El Tribunal Examinador de la Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE), integrado por las abajo firmantes; *aprueba* el presente Trabajo de Graduación:

**CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL
MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR.**

Presentado por:

Licda. Diana Elizabeth Salazar Flores

Asesor:

Carlos Ernesto López Lazo. MSc.

Aprobado por Tribunal Examinador MAECE

Dimas de Jesús Ramírez Alemán. MSc.

Director Presidente

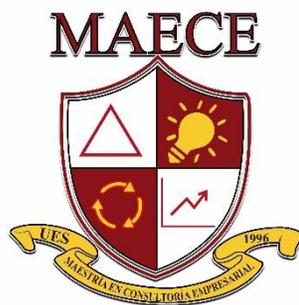
Carlos Ernesto López Lazo. MSc.

Primer Vocal

Carolina Castro de Aguilar. MSc

Segundo Vocal

Ciudad Universitaria, Abril de 2021



MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

CERTIFICACIÓN

En calidad de miembros del Tribunal Examinador **CERTIFICAMOS QUE:** El presente Trabajo de Graduación denominado: **CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR**, previo a la obtención del grado de **MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**; ha sido elaborado por la maestrante **Licda. Diana Elizabeth Salazar Flores**, documento que cuenta con un proceso riguroso de revisión metodológica y académica, por tanto se encuentra apto para su presentación y publicación.

Ciudad Universitaria, San Salvador. Abril de 2021.

MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán
Director MAECE

Carlos Ernesto López Lazo. MSc.
Primer Vocal

Carolina Castro de Aguilar. MSc
Segundo Vocal

RESUMEN EJECUTIVO

Los recursos financieros para la operación de los centros escolares públicos en El Salvador, provienen principalmente del presupuesto asignado por el Ministerio de Educación (MINED); sin embargo, en el *Centro Escolar Barrio El Progreso*, objeto de estudio de esta consultoría, los recursos que recibe del Estado no son suficientes por dos motivos principales: el primero es la política para aprobar presupuesto, el Ministerio lo asigna en función del número de estudiantes inscritos; con 500 alumnos en la actualidad, el presupuesto aprobado es de \$6,500 anuales (\$13 por estudiante) destinados a reparaciones menores, compra de material didáctico y pago de servicios básicos. El segundo motivo es el hecho de que el Centro Escolar se encuentra en un local arrendado y la política del MINED es invertir únicamente en el mantenimiento de inmuebles que pertenecen al Estado.

En consecuencia, brindar una educación de calidad se vuelve particularmente difícil para este Centro de Estudios por lo que sus autoridades están forzosamente comprometidas a realizar actividades que generen ingresos extra para sufragar las necesidades existentes. Estos recursos financieros adicionales son destinados al pago de reparaciones, adquisición de material didáctico, reemplazo de mobiliario en mal estado, pago de honorarios a ordenanza e instructor de banda de paz; sin embargo, con dificultad son cubiertos el primer semestre de cada año.

Por lo descrito, es evidente la urgencia de generar mayores ingresos pero también administrar estos adecuadamente para maximizar el beneficio a los estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad en general. Es en este punto en que destaca un elemento clave de la presente investigación: el éxito de las estrategias para generar mayores ingresos está íntimamente ligado a la gestión adecuada de los fondos. Si bien parte de la problemática central es la necesidad de identificar y ejecutar alternativas para la generación de mayores ingresos; delimitar el problema hasta ese punto es irreal, al omitir que la administración de estos ingresos es responsabilidad de profesionales de áreas académicas que carecen de formación administrativa financiera. Por ello, el alcance de la consultoría incluye tanto la generación de mayores ingresos en el corto plazo como su adecuada administración, mediante herramientas y métodos de control que contribuyan a la toma de decisiones adecuadas para brindar la educación de calidad que la comunidad del *Barrio El Progreso* necesita.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	viii
ÍNDICE DE ANEXOS CAPITULARES	xii
ÍNDICE DE APÉNDICES CAPITULARES	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL	1
1.1. Antecedentes de la Institución.....	1
1.1.1. Aspectos generales	1
1.1.2. Marco filosófico institucional	2
1.2. Características del entorno	3
1.3. Planteamiento del problema	3
1.3.1. Árbol de problemas de la consultoría.....	5
1.3.2. Formulación del problema.....	5
1.3.3. Análisis de brechas.....	5
1.4. Preguntas de la investigación	7
1.5. Justificación de la consultoría	8
1.6. Delimitación de la investigación	8
1.6.1. Cobertura espacial	9
1.6.2. Cobertura temporal.....	9
1.6.3. Cobertura social.....	9
1.6.4. Cobertura económica.....	9
1.7. Objetivos de la investigación	9
1.7.1. Objetivo general	9
1.7.2. Objetivos específicos.....	10
1.8. Metodología de la investigación.....	10
1.8.1. Universo de estudio.....	11
1.8.2. Enfoque de la investigación	11
1.8.3. Determinación del tamaño muestral.....	13
1.8.4. Fuentes de información	13
1.9. Variables a investigar	14
1.10. Matriz de congruencia de la consultoría.....	14
1.11. Excepciones y limitaciones	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	16
2.1. Sistema Educativo en El Salvador.....	16
2.1.1. Evolución.....	16
2.1.2. Estructura.....	19
2.1.3. Organización	21
2.1.4. Marco legal.....	21

2.2.	Centros Escolares Públicos en El Salvador	23
2.2.1.	Administración	25
2.2.2.	Modalidades de administración escolar	28
2.3.	Recursos Financieros en Centros Escolares Públicos: Presupuesto Escolar	28
2.4.	Gestión financiera aplicada a Centros Escolares Públicos	31
2.4.1.	Recursos financieros y su administración	32
2.4.2.	Alternativas de financiamiento	33
2.4.3.	Presupuestación	35
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA		38
3.1.	Introducción referencial	38
3.1.1.	Objetivo del diagnóstico	39
3.1.2.	Propósitos del diagnóstico	40
3.1.3.	Alcance y enfoque del diagnóstico	40
3.1.4.	Metodología diagnóstica de consultoría	42
3.1.5.	La intervención de la consultoría	44
3.2.	Clasificación de datos en fase de diagnóstico (criterios)	45
3.3.	Diseño estructural del diagnóstico	45
3.4.	Anamnesis diagnóstica (Metodología de la investigación)	47
3.5.	Diagnóstico interno	48
3.5.1.	Análisis de causas	49
3.5.2.	Fortalezas y debilidades del análisis	52
3.5.3.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	52
3.6.	Diagnóstico externo	55
3.6.1.	Análisis del entorno: oportunidades y amenazas	55
3.6.2.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	56
3.7.	Análisis y elección de estrategias	57
3.7.1.	Matriz FODA	60
3.7.2.	Análisis de brechas (GAP)	62
3.1.	Tabulación y análisis	65
3.8.1.	Análisis de las preferencias y valoraciones de los estudiantes del Centro	65
3.8.2.	Análisis de las preferencias y valoraciones de los profesores del Centro	72
3.8.3.	Entrevista Participativa a miembros del Consejo Directivo Escolar	78
3.8.4.	Resultados de entrevista a Directora y Subdirectora del Centro Escolar	87
3.2.	Conclusiones	91
CAPÍTULO IV. PROPUESTA		94
4.1.	Generalidades de consultoría	94
4.2.	Contexto introductorio	94
4.3.	Primer elemento: actividades clave para la generación de recursos financieros	95
4.4.	Segundo elemento: lineamientos para la administración de los recursos financieros	104
4.4.1.	Políticas para la administración de recursos financieros propios	105
4.4.2.	Formularios para la administración de recursos financieros propios	111
4.5.	Tercer elemento: fortalecimiento de la comunicación en la comunidad educativa.	115
4.5.1.	Boletines informativos.	117

4.5.2. Afiches o carteles.	119
4.5.3. Estrategias para comunicar de forma efectiva.....	119
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
5.1. Conclusiones	121
5.2. Recomendaciones.....	123
BIBLIOGRAFÍA	126
REFERENCIAS	126

ANEXOS

APÉNDICES

ÍNDICE DE ANEXOS CAPITULARES

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL
ANEXO 1. Organigrama General del Ministerio de Educación, 2019 – 2024.
ANEXO 2. Criterios de Asignación de Desembolso de Operación y Funcionamiento.
ANEXO 3. Síntesis de Acuerdo para la Asignación del Presupuesto Escolar.
ANEXO 4. Síntesis de Acuerdo para la Gestión del Presupuesto Escolar.
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA
ANEXO 5. Respuestas a entrevista participativa realizada a miembros del CDE.

ÍNDICE DE APÉNDICES CAPITULARES

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL
APÉNDICE 1. Matriz de Congruencia de la Consultoría
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL
APÉNDICE 2. Funciones Fundamentales de las Principales Dependencias del MINED.
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA
APÉNDICE 3. Cuestionario para los Estudiantes del Centro Escolar.
APÉNDICE 4. Cuestionario para los Profesores del Centro Escolar.
APÉNDICE 5. Guía de Entrevista Participativa para Miembros del CDE.

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de Problemas de la Consultoría	6
Figura 2. Aplicación del Modelo de Cierre de Brechas a la Consultoría	7
Figura 3. Niveles Educativos en El Salvador	21
Figura 4. Centros Educativos en El Salvador, Clasificados por Sector y Zona	23
Figura 5. Matrícula por Sector, Zona y Sexo	23
Figura 6. Servicios Básicos, Internet e Infraestructura Complementaria en Centros Educativos	24
Figura 7. Modelo de Flujo de Efectivo	34
Figura 8. Modelo de Presupuesto Simple de Operación	36
Figura 9. Modelo de Ejecución Presupuestaria a Septiembre del Año “x”	37
Figura 10. Diseño Estructural del Diagnóstico	46
Figura 11. Anamnesis Diagnóstica: Metodología de la Investigación	47
Figura 12. Estructura del Diagnóstico Interno del Centro Escolar Barrio El Progreso	48

Figura 13. Niveles de Análisis de la Consultoría	50
Figura 14. Análisis de Causas de la Problemática del Centro Escolar Barrio El Progreso.	51
Figura 15. Herramientas para la Definición de Estrategias Institucionales	59
Figura 16. Tipos de Estrategias Resultantes del Análisis FODA	60
Figura 17. Representación Esquemática de la Matriz FODA	60
Figura 18. Proceso de Análisis de Brechas	63
Figura 19. Propuesta de consultoría: elementos de intervención.	94
Figura 20. Actividades propuestas como fuente generadora de ingresos.	96
Figura 21. Proceso administrativo aplicado a la gestión de recursos financieros propios.	104
Figura 22. Modelo de presupuesto para un curso de introducción a la contabilidad.	112
Figura 23. Informe de gastos e ingresos de un Superrecreo.	113
Figura 24. Control de ingresos y gastos con fondos propios.	114
Figura 25. Principales necesidades a subsanar con el fortalecimiento de la comunicación.	116
Figura 26. Modelo de boletín informativo.	118
Figura 27. Modelo de afiche para promocionar curso de contabilidad.	120

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principios y Valores del Centro Escolar Barrio El Progreso.	2
Tabla 2. Presupuesto de Consultoría.	10
Tabla 3. Matriz Metodológica de la Investigación.	12
Tabla 4. Fuentes para la Recolección de Información.	13
Tabla 5. Macrovariables y Microvariables de la Investigación.	15
Tabla 6. Marco Legal del Sistema Educativo en El Salvador	22
Tabla 7. Diferencias en el Enfoque de la Investigación (Diagnóstico) y Acción (Propuesta).	39
Tabla 8. Metodología Diagnóstica Aplicada a la Consultoría.	43
Tabla 9. Fortalezas y Debilidades del Centro Escolar Barrio El Progreso.	53
Tabla 10. Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Centro Escolar Barrio El Progreso.	54
Tabla 11. Oportunidades y Amenazas del Centro Escolar Barrio El Progreso.	56
Tabla 12. Matriz de Evaluación de los Factores Externos del Centro Escolar.	58
Tabla 13. Matriz FODA del Centro Escolar Barrio El Progreso.	61
Tabla 14. Análisis de brechas del Centro Escolar Barrio El Progreso.	64

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS¹

Abreviatura	Significado o equivalencia
<i>ACE</i>	<i>Asociaciones Comunales para la Educación</i>
<i>ADESCO</i>	<i>Asociación de Desarrollo Comunal</i>
<i>CDE</i>	<i>Consejos Directivos Escolares</i>
<i>CECE</i>	<i>Consejos Educativos Católicos Escolares</i>
<i>CONST.</i>	<i>Constitución de la República</i>
<i>GOES</i>	<i>Gobierno de El Salvador</i>
<i>FUDEM</i>	<i>Fundación para el Desarrollo de la Mujer Salvadoreña</i>
<i>MINED</i>	<i>Ministerio de Educación</i>
<i>PEA</i>	<i>Plan Escolar Anual</i>
<i>PEI</i>	<i>Proyecto Educativo Institucional</i>
<i>PNC</i>	<i>Policía Nacional Civil</i>

¹ Se exponen las más utilizadas y de mayor importancia en significado.

INTRODUCCIÓN

El Centro Escolar Barrio El Progreso, de la ciudad de Soyapango en San Salvador, tiene 70 años de fundación; en su larga trayectoria ha formado generaciones de familias; abuelos y padres de la comunidad estudiantil actual, quienes conservan el cariño y respeto por la institución en la que ellos también fueron educados. Sin embargo, así como los años de experiencia se traducen en reconocimiento y lealtad hacia el Centro Educativo, conllevan también el reto de adaptarse a los cambios en el tiempo; las condiciones iniciales no son las mismas en la actualidad y si no se enfocan y gestionan de manera adecuada, el logro de los objetivos y metas institucionales se compromete.

La calidad de docencia y disciplina en el Centro Escolar Barrio El Progreso son su principal fortaleza, es reconocido por estas características y se convierten en la razón por la que es elegido por los padres de familia para la educación de sus hijos. No obstante, la Institución tiene debilidades que en ocasiones trascienden a sus fortalezas. La principal carencia, la que salta a la vista, es el inmueble y mobiliario en mal estado. Sin embargo, esta no es en sí el problema central sino uno de sus efectos.

La problemática principal del Centro Escolar son los recursos financieros insuficientes y que además no se administran adecuadamente, al ser una institución educativa, surge la interpretación errónea de que el aspecto administrativo y financiero están en un segundo plano, de menor importancia; pero como lo evidencia esta investigación, las debilidades en esas áreas tienen repercusiones significativas en otros ámbitos de la Escuela.

Por consiguiente, el presente Trabajo de Graduación examina y analiza la realidad administrativa y financiera del Centro Escolar Barrio El Progreso y cómo la gestión en esas áreas se relaciona e influye en el logro de las metas y objetivos de la Institución. A partir de este análisis, se desarrolla el diagnóstico de consultoría, base de la propuesta final. El contenido del documento está organizado de la siguiente manera:

El **CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL**, presenta el Centro Escolar Barrio El Progreso, describe preliminarmente la Institución, sus antecedentes, características y condiciones actuales; define además el planteamiento del problema, delimita la investigación, variables y metodología a implementar, constituyendo así el diagnóstico preliminar de la consultoría.

En el **CAPÍTULO II** se expone el **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**, este es el soporte teórico de la consultoría. Presenta una descripción del sistema educativo en El Salvador e incluye legislación, normativas, reglamentos, conceptos y definiciones relacionados a la gestión financiera y administrativa en los Centros Escolares.

La parte medular de la investigación se presenta en el **CAPÍTULO III** denominado **DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA**. Al iniciar describe el apartado en sí, detallando objetivos, propósitos, alcance, enfoque y metodología. Presenta a continuación los resultados de la recolección de datos realizada y finaliza con el análisis y conclusiones al vincular estos resultados con las bases teóricas expuestas previamente, la observación y criterios propios de la consultora. El diagnóstico profundiza en las condiciones del Centro Escolar, amplía la visión de la investigación, al obtener y analizar datos proporcionados por diversos actores clave, brinda riqueza y autenticidad a la consultoría.

Realizado el diagnóstico se determinan los elementos de intervención claves para solucionar la problemática central, elementos en los que se centra la **PROPUESTA PARA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO** que se presenta en el **CAPÍTULO IV**. La propuesta agrupa actividades, políticas, formularios, estrategias y herramientas que permitirán aprovechar los recursos, las fortalezas y oportunidades de la Institución para generar recursos financieros y administrarlos eficientemente para la corrección de debilidades y hacer frente a las amenazas que la Escuela enfrenta.

Finalmente, en el **CAPÍTULO V** se enuncian, en primer lugar, las **CONCLUSIONES** de la consultoría y luego las **RECOMENDACIONES**. Estos enunciados finales, si bien están íntimamente ligados al propósito central de la consultoría, exponen también elementos relacionados a otras áreas de la Institución en los que profundizar e intervenir en el corto o mediano plazo, contribuirá al logro de una gestión eficiente.

La consultora
Soyapango, San Salvador. Abril 2021

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la Institución

1.1.1. Aspectos generales

El *Centro Escolar Barrio El Progreso* está ubicado en la Avenida Principal del Barrio El Progreso, en la ciudad de Soyapango, departamento de San Salvador. Fue fundado en 1950 con el nombre de *Escuela Urbana Mixta Barrio El Progreso* e impartía únicamente de 1er. a 3er. grado. Con el incremento del número de estudiantes, la oferta del Centro Educativo se amplió en 1960 hasta 6to. grado y en 1974 a tercer ciclo. En 1999 el Ministerio de Educación (MINED), le asignó el nombre de *Centro Escolar Barrio El Progreso*, desde entonces ofrece kínder hasta noveno grado en jornadas matutinas como vespertinas y en el año 2019 inició con el curso maternal dirigido a niños de 3 años.

En el año 2005, la Licenciada Marta Yanira Rosa de Marcos asumió el puesto de Directora y como Subdirectora la Licenciada Nelsy Lorena Hernández Alfaro, ambas con formación académica y experiencia en la docencia, aceptaron el reto de los cargos que implicaban también habilidades en gestión administrativa. La planta docente está conformada por 34 profesionales de la enseñanza con diferentes áreas de especialización (entre las que se pueden mencionar educación parvularia, matemática, inglés, ciencias, física y lenguaje).

En cuanto a la población estudiantil, son niños y adolescentes provenientes de familias residentes en la zona, el Centro Educativo atiende a 500 estudiantes desde los 3 hasta los 17 años quienes luchan a diario con problemas sociales como el asedio de las pandillas, hogares disfuncionales y embarazos adolescentes; de ahí el reto al que el Centro Escolar se enfrenta de igualar o incluso superar la calidad académica y la educación integral² que ofrecen otros colegios y escuelas de la zona, ya que de lo contrario corre el riesgo de perder parte de su población estudiantil que opta por aquellos centros educativos que ofrecen mayor calidad de la enseñanza y seguridad ante la problemática social de la comunidad.

² En este escrito, el término “educación integral” es utilizado para hacer referencia a la enseñanza en áreas adicionales a las matemáticas, lenguaje y literatura, ciencia, salud y medio ambiente y estudios sociales. La “educación integral” para el Centro Escolar es una educación que forma a los estudiantes en áreas complementarias como computación, inglés y artística.

En cuanto a su infraestructura, aunque se han hecho esfuerzos por mejorarla (hasta el año 2017 los servicios sanitarios eran de fosa), aún no es la óptima y requiere de reparaciones tanto en el mobiliario como en paredes, suelos y cielo falso.

1.1.2. Marco filosófico institucional³

La misión del marco filosófico institucional del Centro Escolar, reza:

“Somos una institución educativa que facilita a los estudiantes las herramientas necesarias para formar hombres y mujeres capaces de enfrentarse y resolver con sentido crítico y humano las necesidades y problemas que exige la sociedad en los diferentes contextos”.

Por otro lado, la visión es:

“Ser una institución con calidad educativa, integral, innovadora, formadora de alumnos(as) críticos competentes con proyección social”.

Para reforzar el espíritu de la misión y visión en la comunidad educativa, el Centro Escolar ha establecido 5 principios y 13 valores (**Ver tabla 1**).

Tabla 1. Principios y valores del Centro Escolar Barrio El Progreso⁴.

PRINCIPIOS	VALORES	
Justicia	Respeto	Comprensión
Libertad	Cooperación	Sinceridad
Igualdad	Solidaridad	Puntualidad
Democracia	Paz	Honestidad
Lealtad	Amor	Amor a la naturaleza
	Responsabilidad	Honradez
	Perseverancia	

Fuente: Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2008-2012 del Centro Escolar. Página s/n

³ Adaptado del Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2008-2012 del Centro Escolar Barrio El Progreso.

⁴ Según el diccionario de la Universidad de Oxford, un principio es un “Criterio o norma moral que guía la conducta de una persona o una comunidad” mientras que, un valor es una “Realidad o concepto de los que forman el conjunto de las cosas que determinan el comportamiento de una persona, o de la sociedad, según el grado de importancia que se les confiere”. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/>

1.2. Características del entorno

La ciudad de Soyapango está urbanizada en su mayor parte, se ubica en el Área Metropolitana del departamento de San Salvador y posee 241,403 habitantes según la Dirección General de Estadística y Censos en el VI Censo de Población y V de Vivienda 2007.

En lo concerniente al sistema educativo, en el municipio se ubican 124 centros escolares e institutos públicos y privados de educación básica y bachillerato, conforme a datos del Directorio 2018 del Ministerio de Educación⁵. En cuanto al desarrollo económico, la producción industrial y los centros comerciales (Plaza Mundo, Plaza Soyapango y Unicentro) son los principales pilares de la municipalidad que contribuyen además a la diversificación de la economía en la ciudad.

1.3. Planteamiento del problema

Aunque en apartados anteriores se han mencionado las problemáticas sociales que afectan al Centro Escolar y sus estudiantes, no son motivo de estudio en esta consultoría debido a que son factores a nivel estructural de país a los que todos los centros educativos se enfrentan. Además, son problemas externos sobre los que es reducido el grado de incidencia alcanzable en el corto o mediano plazo. Por el contrario, se investigan factores internos concernientes a la generación y administración de ingresos adicionales para el Centro Escolar.

Con el propósito de precisar la problemática central, se realizó una reunión con la Directora y Subdirectora de la Escuela, ambas jefaturas manifestaron que son ellas las únicas encargadas de la administración de los ingresos y egresos, de la promoción para captar nuevos estudiantes, de gestionar el recurso humano, captar o identificar nuevas fuentes de financiamiento y administrarlas; al ser su formación principalmente en el área académica (son licenciadas en educación), con frecuencia se encuentran con dificultades y retrasos al vincular la gestión docente con la administrativa. Destacan además, la necesidad urgente de generar ingresos que les permitan mejorar en diversas áreas, desde la infraestructura y mobiliario del Centro Educativo hasta el material didáctico, ambientación y otros recursos.

⁵ Ministerio de Educación (2018). Directorio 2018: datos generales. Recuperado de: <https://www.mined.gob.sv/index.php/estadisticas-educativas/item/6116-bases-de-centros>

Sin embargo, aunque existan vacíos en diversas áreas de la gestión, son dos las dificultades principales: la obtención de recursos financieros y su apropiada administración. El MINED provee al Centro Escolar de \$13 anuales por cada estudiante inscrito; con 500 estudiantes en la actualidad, la cantidad total es de \$6,500 al año con los que deben pagar reparaciones menores, material didáctico y servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet). Adicionalmente, se otorgan \$1,500 anuales para pago de servicios profesionales.

Los fondos insuficientes obligan a las autoridades del Centro Educativo a organizar otras actividades de generación de ingresos para sufragar reparaciones, compra de material didáctico, adquisición de mobiliario en buen estado, pago de servicios profesionales y cubrir gastos complementarios del *Programa de Alimentación y Salud Escolar*⁶ (gas, aceite, cocinera, verduras y otros implementos de cocina requeridos).

Además, es agravante el hecho de que el local de la Escuela es arrendado y, aunque el alquiler es cubierto por el MINED, implica que por política el Ministerio de Educación limita la inversión que puede hacer en el inmueble al no pertenecer al Estado. De allí, la necesidad permanente de mejorar la infraestructura. Si bien se han hecho gestiones para comprar el inmueble actual, el precio sobrepasa el monto aprobado y no existe ningún otro en la zona que cumpla las condiciones que debe reunir para ubicar el Centro Educativo.

En lo concerniente a los esfuerzos y actividades extra que las autoridades de la Escuela deben organizar y ejecutar para generar fondos económicos propios⁷, no existe una gestión formal para la búsqueda, coordinación y seguimiento de socios con empresas u organizaciones que puedan apoyar con donaciones, tampoco se cuenta con informes adecuados de seguimiento y control para evaluar tendencias y rentabilidad de las actividades realizadas. Como medida de efectividad de las gestiones de generación de ingresos extra, basta con destacar que los fondos siguen siendo limitados ya que las mejoras a las que están destinados no logran ejecutarse.

⁶ Según el Ministerio de Educación (MINED, 2018), el *Programa de Alimentación y Salud Escolar* "... busca la mejora del estado nutricional del estudiantado a fin de propiciar mejores condiciones de aprendizaje, por medio de un refrigerio diario, servido en las primeras horas de la jornada..."

⁷ En esta investigación se llama *fondos económicos propios* a aquellos que no son provistos por el MINED, sino que provienen de actividades y donaciones gestionadas directamente por el Centro Educativo. Entre las actividades que se realizan están el alquiler del cafetín y una pequeña librería con servicios de fotocopias.

Adquirir nuevo o renovar el equipo y mobiliario en mal estado u obsoleto, proveer del material didáctico adecuado y actualizado (en calidad y cantidad) a los profesores, mejorar la infraestructura, realizar reparaciones menores, pagar los servicios profesionales durante todo el año de docentes en áreas como educación física o computación; siguen requiriendo de inversiones a las que el Centro Educativo no puede hacer frente.

Finalmente debe destacarse que, si bien es evidente que no contar con un profesional formado en el área administrativa, incide negativamente en el Centro Escolar; la solución directa a esta limitante, mediante la contratación de un administrador, no es factible ya que requeriría de cambios aprobados por el Ministerio de Educación para incluirlo en planilla o para ajustar los perfiles de puesto aprobados. Por ende, no es motivo de estudio en esta consultoría ya que para las autoridades del Centro Educativo es de importancia el contar con diagnóstico y propuestas que puedan ejecutar en el corto plazo.

1.3.1. Árbol de problemas de la consultoría

A partir de lo expuesto en el planteamiento del problema, se ha elaborado el *Árbol de Problemas*⁸ para mostrar de manera gráfica y resumida el problema central del Centro Escolar, objeto de estudio de esta consultoría; así como sus causas y efectos (**Ver figura 1**).

1.3.2. Formulación del problema

Fundamentado en el planteamiento del problema, surge su formulación:

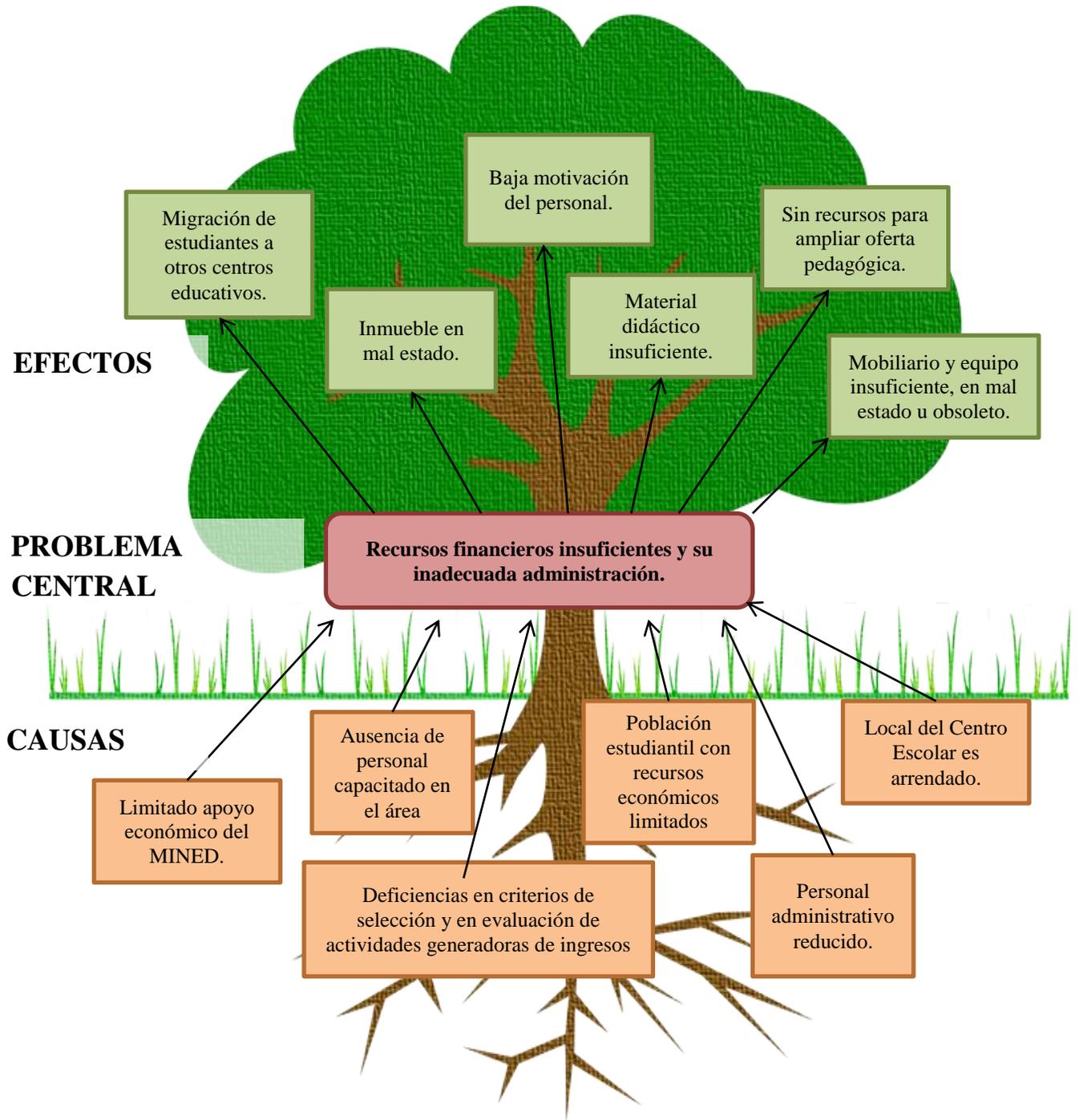
¿Cuáles son las alternativas adecuadas para la generación y administración de recursos financieros en el Centro Escolar Barrio El Progreso, que permitan a la institución educativa maximizar su beneficio para estudiantes, comunidad, padres de familia y docentes?

1.3.3. Análisis de brechas

En la **Figura 2** se ilustra la diferencia existente entre la situación actual y la ideal en esta consultoría mediante la aplicación del modelo *Cierre las brechas*.

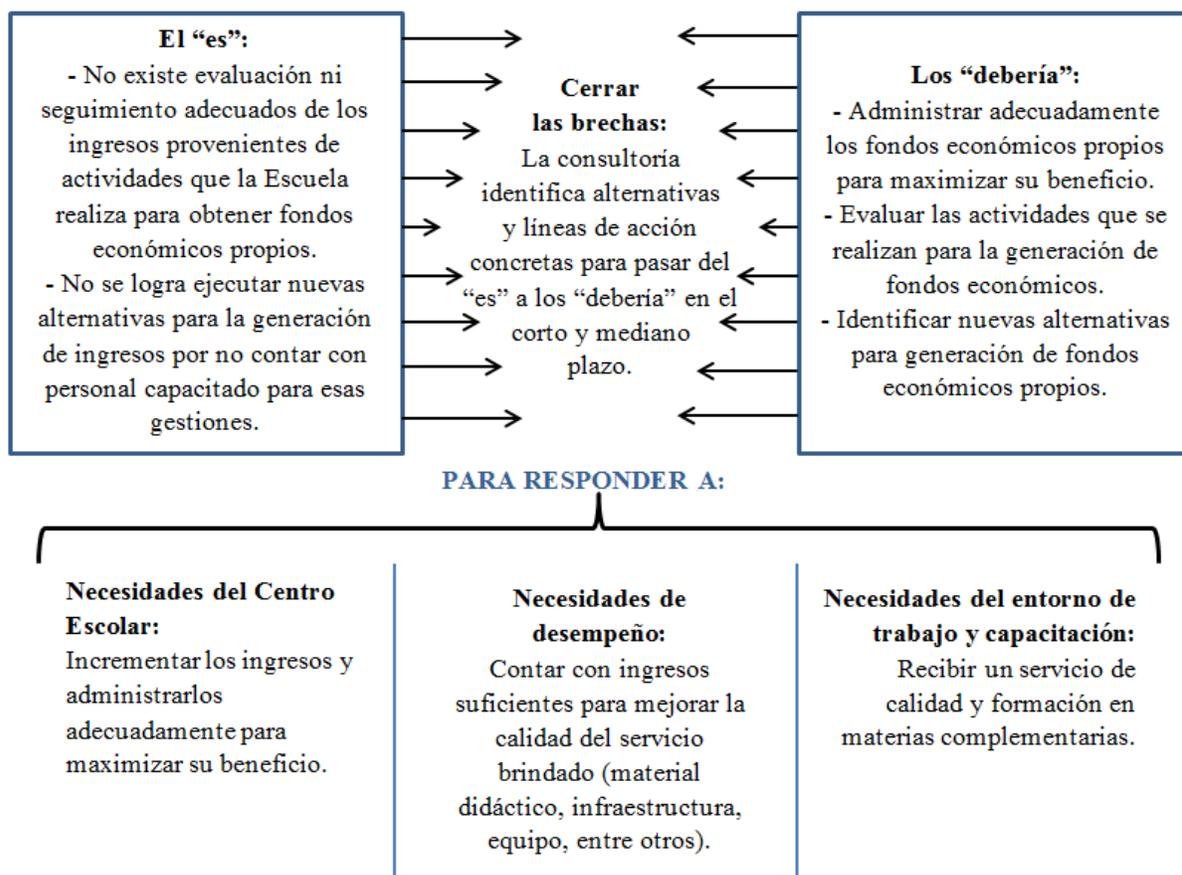
⁸ El árbol de problemas es una técnica que permite resumir de manera gráfica, una problemática central y la relación entre sus causas y efectos.

Figura 1. Árbol de Problemas de la Consultoría



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Aplicación del modelo de cierre de brechas a la consultoría⁹



Fuente: elaboración propia.

1.4. Preguntas de la investigación

- ¿Los reportes de ingresos y egresos que se elaboran brindan información suficiente y oportuna para la toma de decisiones?
- ¿Son adecuadas las estrategias y planes de acción establecidos por el Centro Escolar para la obtención y gestión de los fondos propios?
- ¿Existen actividades o servicios adicionales, atractivos para la comunidad educativa, que estén dentro del alcance de ejecución del Centro Educativo y que contribuyan a la generación de mayores ingresos?

⁹ Basado en el modelo propuesto por Ken Blanchard, autor, conferencista y consultor empresarial estadounidense, en su libro Cierre las brechas (2017), donde presenta un modelo para que las empresas puedan identificar y alcanzar su máximo potencial.

1.5. Justificación de la consultoría

En toda institución, el recurso financiero administrado adecuadamente, es clave para lograr los objetivos y metas propuestos, mantener la motivación del personal, garantizar la satisfacción del cliente y aprovechar los fondos disponibles.

En el Centro Escolar Barrio El Progreso, como institución educativa, si bien la parte medular es su calidad académica, los esfuerzos para desarrollarse en esa área se verán afectados si existen deficiencias en el aprovechamiento de los fondos disponibles. Proveer los recursos adecuados y utilizarlos eficientemente, alcanzar las metas y objetivos establecidos, definir estrategias que respondan al entorno, contar con personal motivado y capacitado, responder a las necesidades de los usuarios; son aspectos que no pueden alcanzarse sin una gestión financiera administrativa adecuadamente planificada, ejecutada y controlada.

Realizar una consultoría enfocada en desarrollar propuestas concretas que permitan al *Centro Escolar Barrio El Progreso* obtener más fondos económicos y administrarlos de manera adecuada, repercutirá en la mejora de la calidad de la educación y en beneficio directo para los estudiantes y padres de familia cuyos escasos recursos económicos no les permiten acceder a otro tipo de educación que no sea la pública.

1.6. Delimitación de la investigación

La presente investigación se enfoca en el estudio de las variables claves¹⁰ que influyen en la gestión financiera administrativa del Centro Escolar, las propuestas y líneas de acción son prioritariamente enfocadas en la obtención de mayores ingresos y su correcta administración y aprovechamiento en el corto plazo.

No se profundiza en la evaluación y propuestas de mejora en elementos de pedagogía, debido a que las dirigentes del Centro Educativo son expertas en esa disciplina. Se alude a componentes pedagógicos únicamente cuando convergen con variables claves de administración financiera.

A continuación se presentan las coberturas de esta investigación.

¹⁰ Las variables claves se detallan en el numeral 1.9. de este documento.

1.6.1. Cobertura espacial

La consultoría se realiza en el *Centro Escolar Barrio El Progreso* ubicado en el número 20 de la Avenida Principal del Barrio El Progreso municipio de Soyapango, San Salvador.

1.6.2. Cobertura temporal

La presente investigación está centrada en los años 2014 al 2018, para analizar y comparar la información recopilada en cinco años calendario proveniente de fuentes primarias tales como: informes estadísticos, financieros y memorias de labores.

1.6.3. Cobertura social

La propuesta resultante de la investigación, se enfoca en incrementar los ingresos y administrarlos adecuadamente, para traducirlos en mejoras de la calidad del servicio educativo que el Centro Escolar brinda y tiene como beneficiarios directos a las jefaturas, docentes y estudiantes de la Escuela e indirectamente a los padres de familia y comunidad.

1.6.4. Cobertura económica

El presupuesto de la consultoría se divide en cuatro rubros: recursos profesionales, recursos técnicos, viáticos y otros; estimaciones que parten de erogaciones y horas reales ejecutadas durante el desarrollo de la investigación hasta la entrega de informe y propuesta resultante.

El monto total asciende a \$11,070 y no incluye costos asociados a la etapa de implementación de la propuesta (**Ver tabla 2**).

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Identificar alternativas para la generación de recursos financieros y su administración en el *Centro Escolar Barrio El Progreso*, en el corto plazo.

Tabla 2. Presupuesto de consultoría

RUBRO	DETALLE	INVERSIÓN ESTIMADA
RECURSOS PROFESIONALES	Honorarios de consultores	200 horas consultor a un costo de \$45 cada una. \$9,000.00
	Encuestadores	2 encuestadores por 10 días con pago de \$15 diarios \$450.00
	Asesor financiero	Honorarios por asesoría en elementos puntuales de la consultoría en lo que respecta al área financiera. \$500.00
RECURSOS TÉCNICOS	Refrigerios	Para sesiones de recolección de información \$300.00
	Papelería y útiles	Impresiones, fotocopias, bolígrafos para investigación \$200.00
VIÁTICOS	Gasolina	Para visitas a la Escuela \$300.00
	Alimentación	Doce reuniones con las autoridades de la Escuela realizadas durante el almuerzo. \$120.00
OTROS	Imprevistos varios	Gastos varios \$200.00
TOTAL		\$11,070.00

Fuente: elaboración propia.

1.7.2. Objetivos específicos

- Proponer reportes de ingresos y egresos que brinden información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- Proponer herramientas de control que proporcionen información útil para la toma de decisiones respecto a la generación de ingresos.
- Identificar estrategias y planes de acción para la administración de los ingresos.
- Identificar servicios complementarios atractivos para la comunidad educativa.

1.8. Metodología de la investigación

Es indispensable en toda investigación, definir métodos, variables e instrumentos a utilizar para evitar la improvisación y desorganización al realizarla; además, para lograr que el impacto (positivo) de la ejecución de la propuesta, sea certero en las áreas de intervención.

Con el propósito de sintetizar los elementos de la metodología de esta investigación, se presenta en la **Tabla 3** la *Matriz Metodológica de la Investigación*, la cual expone de manera consolidada los elementos centrales del método investigativo aplicable a la presente consultoría; siendo éstos: magnitud, muestra, métodos para recolectar información, tipos de investigación, variables e instrumentos; cada uno clasificado por las poblaciones objeto de estudio y en los cuales se profundiza en los apartados siguientes de este documento.

La matriz metodológica permite visualizar de forma general el proceso investigativo para garantizar la correlación y fluidez entre cada uno de sus componentes.

1.8.1. Universo de estudio

La población del Centro Escolar, como unidad de análisis, está conformada por:

- Quinientos estudiantes.
- Directora y subdirectora.
- Treinta y cuatro docentes de planta.
- Mobiliario y equipo.
- Procesos.

No se profundiza en el análisis de los ingresos otorgados por el MINED ni su destino. El objetivo no es indagar sobre la asignación de los fondos provenientes de Estado ya que están definidos por políticas de gobierno sobre las que la incidencia de esta consultoría es nula.

1.8.2. Enfoque de la investigación

La consultoría aplica un enfoque de investigación mixta, considerando que requiere analizar tanto datos cuantitativos como cualitativos, medibles y observables, así como inferidos y extraídos de diversas fuentes.

Lo anterior, conforme **Hernández-Sampieri y Mendoza (como se citó en Sampieri, Fernández y Baptista, 2014)** indican respecto a los métodos mixtos: "... implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.”(p.534)

Tabla 3. Matriz Metodológica de la Investigación.

La *Matriz Metodológica de la Investigación* expone de manera consolidada los elementos centrales del método investigativo.

Poblaciones	Magnitud	Muestra	Métodos para recabar información	Tipos de investigación	Variables	Instrumentos
Estudiantes	500	155	Muestreo no probabilístico por conveniencia	- Descriptiva - Explicativa - Correlacional	- Características (edad, género, grado que cursa) - Gustos y preferencias - Percepción del servicio que brinda el Centro Escolar	Cuestionario
Maestros	34	27	Muestreo no probabilístico por conveniencia	- Descriptiva - Explicativa - Correlacional	- Percepción del servicio que brinda el Centro Escolar - Capacitaciones recibidas - Actividades atractivas para la generación de recursos financieros - Funciones del puesto	Cuestionario
Jefaturas	2	2	Censo	- Descriptiva - Explicativa	- Reportes - Planes de acción - Estrategias - Políticas del MINED - Estadísticas del Centro Escolar - Funciones del puesto - Personal de apoyo - Ingresos de la Escuela - Egresos de la Escuela - Capacitaciones recibidas	Guía
Mobiliario	573	573	Censo	----	- Inventario - Obsolescencia o deterioro.	Observación
Procesos	7	7	Censo	Búsqueda de tiempos y movimientos	- Tiempos - Movimientos	Guía

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, es destacable la investigación descriptiva como factor común en las poblaciones de estudiantes, maestros y jefaturas. **Behar (2008, p.21)** sostiene que este tipo de investigación utiliza el método de análisis y técnicas cuantitativas o cualitativas, para identificar las características y propiedades del objeto de estudio o de una situación concreta y puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

1.8.3. Determinación del tamaño muestral

Algunos de los elementos del universo de estudio, listados en el apartado anterior, poseen características que facilitan la recolección de información; este es el caso de las jefaturas y los docentes cuyo número permite incluirlos a todos en la investigación, lo que además evita que se sientan excluidos o la percepción de que su opinión no es considerada. En estas poblaciones se efectúa un censo, al igual que con los procesos y el mobiliario.

En lo concerniente a los estudiantes se recurre al muestreo no probabilístico por conveniencia; mediante una selección muestral que no depende de la probabilidad sino de características específicas que contribuyen al proceso de recolección de datos. La muestra asciende a 155 alumnos con disposición de aportar a la investigación, actitudes de liderazgo en sus salones de clase, objetividad al expresar opiniones y respeto a la autoridad para acatar instrucciones.

1.8.4. Fuentes de información

Se han establecido las siguientes fuentes para la recolección de información (**ver tabla 4**).

Tabla 4. Fuentes para la recolección de información.

Fuentes primarias	Fuentes secundarias
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas participativas con Directora y Subdirectora del Centro Educativo. - Encuestas a docentes y estudiantes del Centro Escolar. - Informes de tipo estadístico-financiero y memorias de labores, elaborados por el Centro Educativo ya sea a solicitud del Ministerio de Educación o como medida de control interno de los ingresos percibidos y los egresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre el sector educativo emitida por el Ministerio de Educación. - Libros, tesis, artículos de revistas. - Publicaciones e investigaciones de instituciones de Gobierno, censos u otros. - Páginas web y bibliotecas virtuales.

Fuente: elaboración propia.

1.9. Variables a investigar

Las variables a investigar se han clasificado en macrovariables y microvariables conforme se presentan en la **Tabla 5**.

Los fondos financieros y la administración de éstos son las macrovariables; mientras que, las microvariables son los ingresos, egresos, características de la población estudiantil; percepciones, gustos y preferencias respecto al servicio que brinda el Centro Escolar, actividades atractivas para la generación de recursos financieros; planes de acción, estrategias y políticas, funciones de puesto, capacitaciones al personal, tiempos y movimientos y el inventario (obsolescencia o deterioro) así como las características del mobiliario y equipo.

Las variables son aspectos relevantes en el objeto de estudio, claves para la definición de líneas de investigación y para la generación de datos de análisis. Además, son elementos sobre los que se incide directamente a través de la propuesta a desarrollar, para solucionar la problemática central mediante el logro de los objetivos planteados.

1.10. Matriz de congruencia de la consultoría

Para sintetizar lo expuesto en este capítulo, en el **Apéndice 1** se muestra la Matriz de Congruencia aplicable a la presente consultoría; instrumento utilizado para organizar las etapas del proceso de investigación; se presenta en ésta el resumen de la investigación y su secuencia lógica para contribuir así a garantizar la coherencia entre cada elemento.

1.11. Excepciones y limitaciones

- a. Los fondos que el Ministerio de Educación otorga al Centro Escolar Barrio El Progreso y su destino, no son objeto de estudio de esta consultoría debido a que están normados por políticas del Ministerio.
- b. No son objeto de estudio las problemáticas sociales a las que se enfrenta el Centro Escolar y sus estudiantes, al ser factores a nivel estructural de país.
- c. Aunque contratar un administrador es evidentemente parte de la solución, esto no es factible debido a que requiere de cambios aprobados por el Ministerio de Educación para incluirlo en planilla o para ajustar perfiles de puesto aprobados.

- d. Lo concerniente a la parte pedagógica del Centro Educativo, no es analizado en esta consultoría, se alude a ella únicamente en sus elementos que convergen con las variables claves administrativas objeto de estudio.
- e. La consultoría no incluye la ejecución ni control de implementación de las propuestas, quedando éstas a discreción de las autoridades del Centro Educativo.

Tabla 5. Macrovariables y microvariables de la investigación.

Las variables establecen las líneas de investigación para la generación de datos de análisis así como los elementos de incidencia de la propuesta de solución a ejecutar.

VARIABLES		INDICADORES
MACRO	MICRO	<i>¿Qué se investiga?</i>
1 Fondos financieros:	1.1. Ingresos.	Ingresos provenientes del Ministerio de Educación o de actividades organizadas por el Centro Educativo. Presupuesto aprobado. Donaciones recibidas.
	1.2. Egresos.	Destino de los ingresos: reparaciones menores, planilla, servicios profesionales, suministros, mobiliario y otros gastos.
2 Administración de los fondos financieros:	2.1. Características de la población estudiantil.	Edad. Género. Grado que cursan.
	2.2. Percepciones, gustos y preferencias respecto al servicio en la Institución.	Elementos del servicio atractivos.
	2.3. Actividades atractivas para la generación de recursos financieros adicionales.	Actividades que se ejecutan anualmente. Valoraciones respecto a las actividades.
	2.4. Planes de acción, estrategias y políticas para la gestión.	Proyecto Educativo Institucional.
	2.5. Funciones de puesto.	Funciones que realiza cada puesto.
	2.6. Capacitaciones al personal.	Capacitaciones recibidas o programas proyectados o esperados recibir.
	2.7. Tiempos y movimientos.	Actividades de cada proceso.
	2.8. Inventario, características (obsolescencia o deterioro) del mobiliario y equipo del Centro.	Equipo y mobiliario disponible.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Sistema Educativo en El Salvador

El propósito de este apartado es describir el Sistema Educativo del país, sus antecedentes, estructura, composición y marco legal que lo rige; aspectos de indispensable conocimiento para caracterizar al Centro Escolar objeto de estudio en la presente consultoría.

2.1.1. Evolución

Los inicios del Sistema Educativo en El Salvador se caracterizaron por un lento avance; marcado por la influencia española, de la iglesia católica y de una población, en su mayoría, dedicada a la agricultura.

A continuación, se detalla una línea de tiempo adaptada del Ministerio de Educación (MINED). (2009). *Reseña Histórica*, en donde se resumen elementos clave de la evolución del sistema educativo en el país.

RESEÑA HISTÓRICA DEL SISTEMA EDUCATIVO EN EL SALVADOR¹¹

- | | |
|-------------|---|
| 1808 | Existían en el país únicamente 86 escuelas y 88 profesores para una población de 165,278 habitantes, en que la mayoría era indígena y necesitaba aprender el idioma español por la conquista. |
| 1824 | La Constitución Federal Centroamericana otorgó al Poder Legislativo la potestad sobre el servicio educativo. |
| 1832 | Se fundó la Universidad de El Salvador y el Colegio La Asunción. Los únicos requisitos para ingresar al Colegio eran saber leer, escribir y ciertas capacidades aritméticas; debido a que el sistema educativo de ese entonces brindaba únicamente conocimientos básicos. Este año se estableció el primer Reglamento de Enseñanza Primaria y se determinó que todos los pueblos debían contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad. |

¹¹ Adaptado de Ministerio de Educación (MINED). (2009). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://www.mined.gob.sv/index.php/paes-cat/item/4032-rese%C3%B1a-hist%C3%B3rica>

- 1841** | Se creó la figura del Inspector General de Primeras Letras y la Junta de Instrucción Pública, esta fue considerada una de las primeras muestras de la voluntad del Estado por ordenar la educación en el país.
- Además, se abrieron las 3 primeras escuelas normales y se decretó que todos los pueblos y valles con más de 150 habitantes, instalaran una escuela. Sin embargo, esta medida no prosperó debido a que los padres de familia preferían que sus hijos trabajaran en lugar de estudiar.
- 1861** | Se decretó un nuevo Reglamento de Instrucción Pública, estableciendo que toda población con más de 500 habitantes, debía tener una escuela.
- 1887** | Se estableció el sistema de grados progresivos con un maestro por grado, la enseñanza oral, la dotación de pupitres y la incorporación de más asignaturas (lectura, gramática, escritura, caligrafía, aritmética e historia sagrada son algunos ejemplos). Para este año ya se contaba con 800 escuelas públicas y 141 privadas con un total de 30 mil estudiantes.
- 1894
a
1906** | Lo educadores Francisco Gavidia y Francisco Antonio Gamboa propusieron cambios cuyo resultado fue la clasificación del Sistema Educativo en escuelas medias y superiores según el número de grados.
- 1939** | Con el inicio de la Reforma Educativa, comenzó también la autonomía del Ministerio de Educación; hasta ese momento las atribuciones en el área educativa correspondían al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública.
- 1940** | Se produjo la primera Reforma Educativa oficial que introdujo nuevos programas de estudio con énfasis en la calidad. Se potenció el manejo de las correlaciones (enseñar a leer utilizando textos de otras áreas del saber cómo ciencias naturales y matemáticas) y se desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente.
- 1945** | Se creó el Plan Básico que comprende los 3 primeros años de la educación secundaria seguidos por 2 años de bachillerato.

- 1968** Nueva Reforma Educativa que estableció la Educación Básica dividida en 3 ciclos, incrementó un año al bachillerato y diversificó su oferta.
- 1980 a 1988** Se produjeron Reformas enfocadas en reducir el grado de concentración geográfica de los servicios educativos en el país y se abrieron seis oficinas sub-regionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director.
- 1989 a 1994** Se efectuaron esfuerzos para ampliar la cobertura educativa; principalmente de la educación inicial, parvularia y básica en zonas rurales del país; de estos esfuerzos surgió el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) y se promovió el sistema de educación de adultos de educación a distancia. Así mismo, se inició con los primeros pasos para mejorar la capacitación docente.
- 1995** Resultado de un extenso proceso de consulta ciudadana, se elaboró el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005, enfocado en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional. Además, se aprobó la Ley de Educación Superior.
- 1996** Se aprobó la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación.
- 1999 a 2001** Se dio especial énfasis a mejorar la calidad de la educación mediante:
- Acciones de apoyo pedagógico (creación del asesor pedagógico).
 - Capacitación (Sistema de Desarrollo Profesional Docente).
 - Fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los Institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media).
 - Reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio.
- 2001 a 2004** Debido a los terremotos de enero y febrero de 2001, los esfuerzos del Ministerio de Educación se enfocaron en la reconstrucción de los Centros Educativos afectados y en la búsqueda e implementación de estrategias para evitar la deserción escolar.

2005

Fue publicado el Plan 2021, que establecía compromisos, políticas y metas de corto, mediano y largo plazo. Los objetivos principales del plan eran: formación integral de las personas, once grados de escolaridad para toda la población, formación técnica y tecnológica del más alto nivel y desarrollo de la ciencia y la tecnología para el bienestar social.

2014

El MINED presentó el Plan Nacional de Educación (PNE), en función de la Nación 2014-2019, «Educar para el desarrollo de capacidades productivas y ciudadanas», con el que busca mejorar la calidad, inclusión y equidad social en la educación. El PNE 2014-2019 se fundamenta en los siguientes ejes estratégicos:

- Creación de un Sistema Nacional de Profesionalización Docente.
- Desarrollo educativo de la Primera Infancia.
- Creación de un Sistema Nacional de Evaluación Educativa.
- Construcción de ambientes escolares agradables.
- Equidad, inclusión, género, calidad y pertinencia de la educación
- Dinamización del currículo educativo a partir de la profesionalización docente.
- Generación y fortalecimiento de condiciones para crear conocimiento e innovar.
- Profundización y fortalecimiento de la educación de adultos.
- Reforma institucional y la legislación vigente

2.1.2. Estructura

La **Constitución de la República de El Salvador [Const.] (1983) Artículo 55 [Título II]**, establece que el Estado organizará el sistema educativo mediante la creación de instituciones y servicios que sean necesarios y garantizando la libertad de establecer centros privados de enseñanza a las personas naturales y jurídicas.

El Ministerio de Educación es la autoridad máxima rectora de la educación en El Salvador, la Ley General de Educación (1996) establece las funciones que al Ministerio corresponden:

- a. Establecer las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles. (Art. 12).

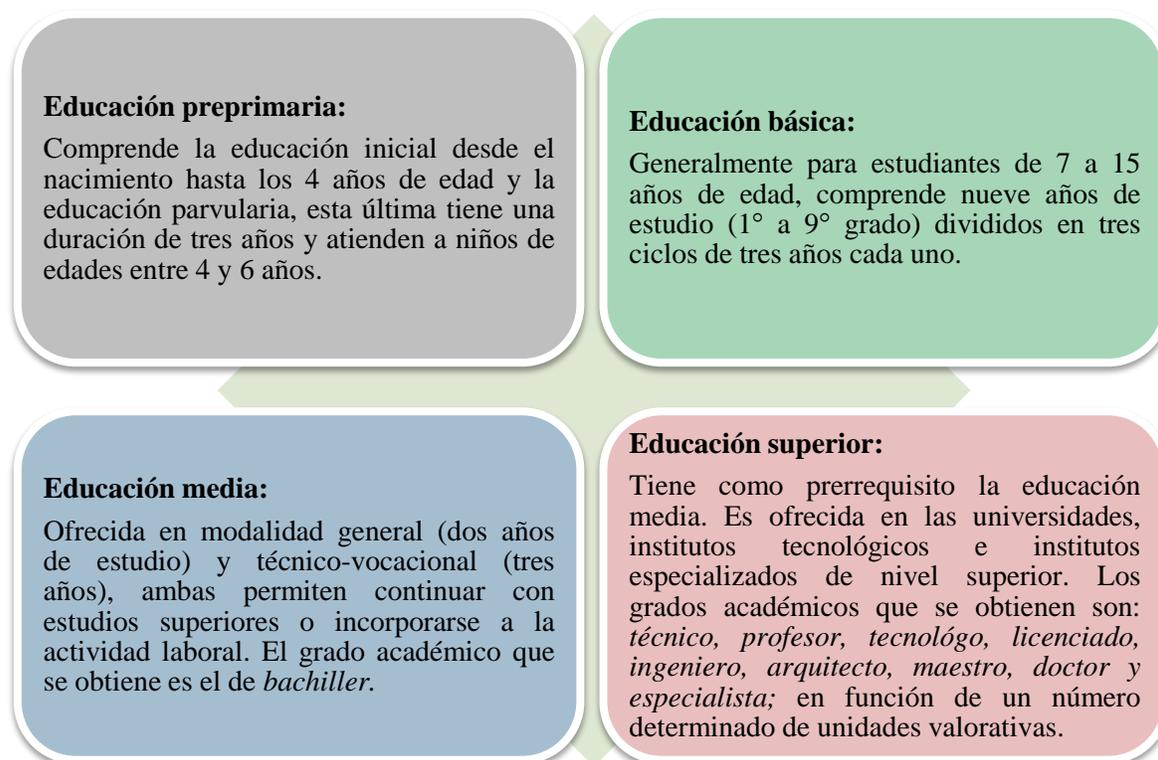
- b. Asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación. (Art. 12).
- c. Coordinar el proceso permanente de planificación educativa. (Art. 12).
- d. Velar por que se fomente, en todo el sistema educativo, el estudio de la Historia Nacional y de la Constitución de la República, la formación cívica y moral, la comprensión y observación de los derechos humanos, la utilización racional de los recursos naturales y la conservación del patrimonio cultural. (Art.13).
- e. Determinar las cuotas de escolaridad en los niveles medio e institutos tecnológicos oficiales, considerando la política de democratización del acceso. (Art. 6).
- f. Estudiar a fondo los fenómenos de ausentismo, repitencia y deserción escolar y tomar las medidas pertinentes para su reducción. (Art. 14).
- g. Promover la creación artística y la conservación de las manifestaciones del arte del país; mediante la investigación, desarrollo y promoción de las mismas. (Art. 40).
- h. Establecer el currículo nacional, expresado en: planes y programas de estudio, metodologías didácticas y recursos de enseñanza-aprendizaje, instrumentos de evaluación y orientación, el accionar general de los educadores y otros agentes educativos y la administración educativa. (Art. 47).
- i. Mantener un proceso de investigaciones culturales y educativas para verificar la consistencia y eficacia de sus programas, así como para encontrar soluciones innovadoras a los problemas del sistema educativo. (Art.49)
- j. Normar, financiar, promover, evaluar y controlar; los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional. (Art. 65).
- k. Velar por que las instituciones oficiales posean la infraestructura y el mobiliario indispensable para desarrollar el proceso educativo. (Art. 78).

Para garantizar a nivel nacional el desarrollo de un adecuado proceso educativo, el MINED cuenta con diversas dependencias cuya estructura organizativa se muestra en el **Anexo 1**. Así mismo, en el **Apéndice 2**, se resumen las funciones de las principales dependencias.

2.1.3. Organización

El sistema educativo en El Salvador está dividido en los siguientes niveles (**ver figura 3**):

Figura 3. Niveles educativos en El Salvador.



Fuente: elaboración propia, adaptado de UNESCO/OIE (2010). *Sistema Educativo de El Salvador. Datos Mundiales de Educación 2010/11*. 7ª. Edición. Recuperado de: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/El_Salvador.pdf

2.1.4. Marco legal

La gestión del Ministerio de Educación se rige por diversas leyes, normativas y reglamentos; que constituyen las bases y regulan el campo de acción del MINED en todas sus áreas, desde la contratación del recurso humano, hasta la administración de los centros educativos en materia pedagógica y administrativa.

En la **Tabla 6** se muestra un resumen de los principales elementos del marco legal del sistema educativo; constituido actualmente, conforme se presenta en el portal web del Ministerio de Educación por alrededor de quince leyes, decretos, normativas, políticas y reglamentos.

Tabla 6. Marco Legal del Sistema Educativo en El Salvador.

	Finalidad	Fecha de publicación
Ley de la Carrera Docente	Regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa; con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, municipales y privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón en formación académica y en antigüedad.	22 de marzo de 1996
Reglamento para la Creación, Organización y Funcionamiento De los Comités Escolares y Otros Organismos de Administración Escolar.	Normar la creación, organización y funcionamiento de los Comités Escolares u otros Organismos de Administración Escolar, en cada uno de los centros educativos de los distintos niveles de Educación Parvularia Básica y Media.	10 de junio de 1996
Ley General de Educación	Determinar los objetivos generales de la educación, para todas las modalidades y niveles; así como regular la prestación del servicio de las instituciones tanto públicas como privadas.	21 de diciembre de 1996
Normativa para la Infraestructura de las Instituciones de Educación Superior	Definir modelos de espacios ideales, que constituyan el marco de referencia básico en cuanto a infraestructura que debe poseer todo centro educativo, público o privado, de estudios superiores.	26 de enero de 1998
Reglamento Especial de Incorporaciones	Establecer los requisitos y el procedimiento administrativo para la incorporación de profesionales nacionales o extranjeros, que hayan cursado estudios de educación superior fuera del país.	9 de marzo de 1998
Reglamento Especial de la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica de Instituciones de Educación Superior	Normar la integración y funcionamiento de la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica, así como el proceso que ésta tiene a su cargo.	10 de marzo de 2000
Ley de Educación Superior	Regular la educación superior así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la imparten.	10 de noviembre de 2004
Normativa para la Categorización y Licenciamiento de Centros Educativos Privados	Regular y consolidar el proceso de categorización y licenciamiento de los centros educativos privados.	27 de agosto de 2007
Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA)	Garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos de niñas, niños y adolescentes en El Salvador.	16 de abril de 2009
Ley de Ética Gubernamental	Normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado. Prevenir y detectar prácticas corruptas y sancionar actos contrarios a la ética.	7 de diciembre de 2011

Fuente: elaboración propia, a partir de lo recopilado en la página web del Ministerio de Educación (<https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/category/822-marco-legal>) y de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (<https://www.asamblea.gob.sv/leyes-decretos>).

2.2. Centros Escolares Públicos en El Salvador

Conforme al Boletín Estadístico N° 1 de 2018, *Centros Educativos, Año 2018*, del Ministerio de Educación (MINED, febrero 2019), en El Salvador existen 6,025 centros educativos, clasificados por sector y zona conforme se muestra en la **Figura 4**.

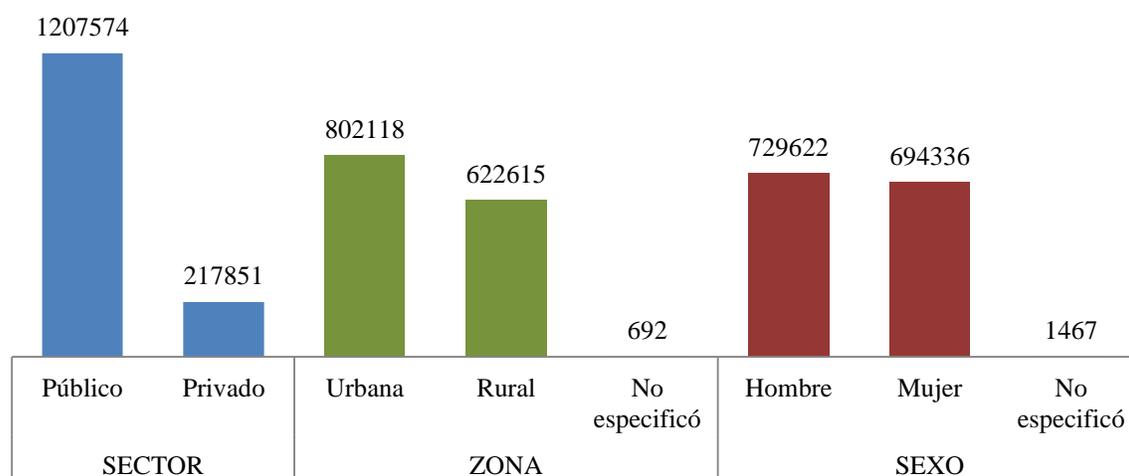
Figura 4. Centros Educativos en El Salvador, clasificados por sector y zona.



Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Educación (MINED). (2019). *Boletín Estadístico N° 1. Centros Educativos Año 2018*. Recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/estadisticas>

En 2018 estos centros atendieron a 1,425,425 estudiantes; en educación inicial, parvularia, básica, media y de adultos (**Ver figura 5**).

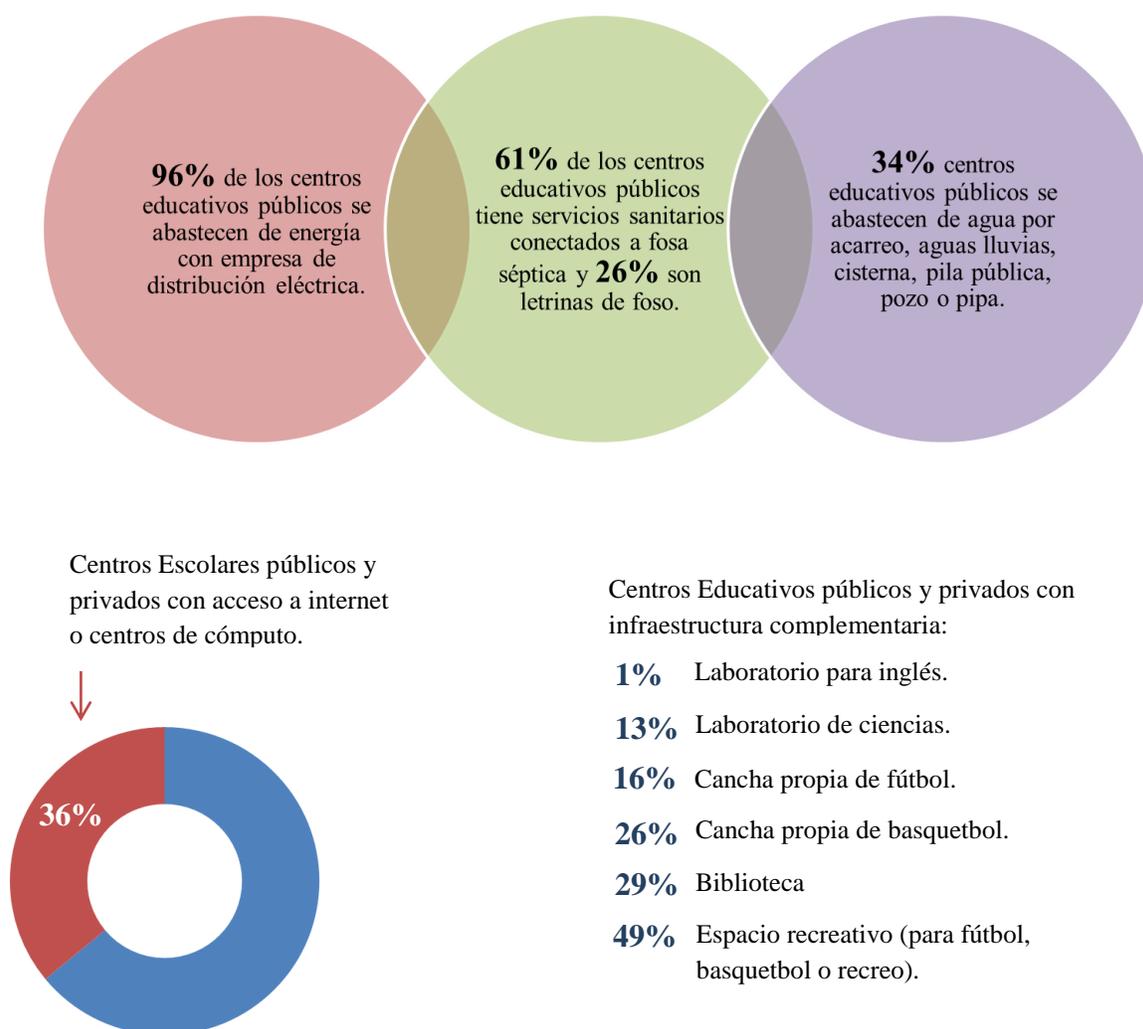
Figura 5. Matrícula por sector, zona y sexo.



Fuente: Ministerio de Educación (MINED). (2019). *Boletín Estadístico N° 2. Matrícula Escolar Año 2018: 1,425,425 estudiantes*. Recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/estadisticas>

Al estudiar la información estadística de los centros educativos a nivel nacional, se comprueba que las carencias en infraestructura y servicios básicos observadas en el Centro Escolar Barrio El Progreso, no son exclusivas de este; el 61% de los centros escolares públicos tienen servicios sanitarios conectados a fosa séptica, el 34% se abastece de agua mediante acarreo (río, lago o nacimiento de agua), aguas lluvias, pilas públicas, pozo o pipa. Por otro lado, solo el 36% de los centros educativos (públicos y privados) tienen acceso a internet y menos del 40% cuenta con centro de cómputo, biblioteca o laboratorio de ciencias (**Ver figura 6**).

Figura 6. Servicios básicos, internet e infraestructura complementaria en centros educativos.



Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Educación (MINED). (2019). *Boletín Estadístico N° 14. Centros educativos con servicios de internet e infraestructura complementaria, año 2018* y *Boletín Estadístico N°19. Servicios básicos en los centros educativos públicos, año 2018*. Recuperados de:

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/estadisticas>

2.2.1. Administración

La gestión en los centros escolares públicos se rige por las disposiciones del Estado, no solo en lo concerniente a materia pedagógica y académica sino también a las finanzas y a los esfuerzos para contar con una gestión pública transparente; además, para unificar esfuerzos y cumplir con las metas del Gobierno. Los Comités Escolares (organismos registrados en el MINED y constituidos por directores, docentes y padres de familia), son responsables de elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA).

El PEI se elabora cada 5 años y constituye una herramienta de planificación que integra todas las acciones que el centro educativo implementará para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. En cuanto al PEA, se elabora anualmente y contiene los objetivos específicos, recursos necesarios y actividades a ejecutar para alcanzar las metas establecidas en el PEI. La Dirección de Transparencia del Ministerio de Educación, requiere que todos los centros educativos públicos presenten un Informe de Rendición de Cuentas al finalizar el año escolar, este informe debe detallar los compromisos asumidos en el PEI y en el PEA, así como lo ejecutado con respecto a esos compromisos en diversas áreas de la administración, tales como:

a. Principales indicadores educativos.

En el marco del *Plan Nacional de Educación 2021*, el Ministerio de Educación con el apoyo de *United Nations Children's Fund* (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, en adelante UNICEF) y del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), elaboraron el *Marco Conceptual y Catálogo de Indicadores del Sistema Educativo de El Salvador*¹², con el propósito de lograr un seguimiento más sistematizado de los indicadores y mejorar a través de ello la calidad de la información recolectada. Para efectos de reporte al Ministerio de Educación, es clave que los centros escolares públicos mejoren continuamente su gestión en cuanto a los indicadores principales que a continuación se detallan.

¹² Ministerio de Educación (MINED). (2009). *Marco Conceptual y Catálogo de Indicadores del Sistema Educativo de El Salvador*. Recuperado de <https://www.mined.gob.sv/EstadisticaWeb/publicacion/Catalogo%20Indicadores.pdf>

- **Matrícula inicial:** número de estudiantes inscritos al inicio del año escolar.
- **Matrícula final:** estudiantes inscritos al cierre del año escolar.
- **Deserción o abandono:** proporción de estudiantes que abandonan el centro escolar en un año sin haber terminado los estudios exigidos.
- **Repitencia:** considerada una causa de deserción escolar, es el porcentaje de estudiantes que se inscriben en el mismo grado en el siguiente año escolar.
- **Promoción:** porcentaje de estudiantes que se matriculan nuevamente en el grado inmediato superior en el siguiente año escolar.
- **Sobreedad:** también llamada rezago escolar; es la proporción de alumnos matriculados en determinado grado, cuya edad es dos años superior a la establecida para ese nivel educativo. El rezago escolar incide significativamente en las posibilidades de concluir los estudios.

b. Resultados de rendimiento y logros académicos.

Los centros escolares deben reportar resultados académicos relevantes y comprobables, incluyendo la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) y educación de adultos si la hubiere.

c. Convivencia escolar.

Se deben realizar acciones concretas para garantizar los derechos de los estudiantes; mediante planes de emergencia, proyectos que contribuyan al respeto a la diversidad y la construcción de democracia y participación.

d. Fortalecimiento educativo.

Los centros educativos deben planificar, ejecutar y reportar esfuerzos adicionales para mejorar la calidad de la enseñanza y el rendimiento académico de sus estudiantes; estos incluyen: actividades extracurriculares, refuerzo escolar para estudiantes, actualización y mejoras en metodologías pedagógicas para los docentes y promoción del uso de nuevas tecnologías para la educación.

e. Infraestructura escolar.

Es responsabilidad de cada centro escolar velar por el buen estado de la infraestructura, que cumpla con las condiciones adecuadas para la enseñanza, así como garantizar el acceso a servicios básicos, mobiliario y equipo necesarios.

f. Organización y administración escolar.

Distribución de la planta docente (tanto hora clase como tiempo completo) y del personal administrativo con que se cuenta en el centro educativo, especificando los horarios que atienden y las funciones que les han sido asignadas.

g. Coordinaciones.

En conjunto con otras instituciones, los centros educativos pueden ejecutar actividades adicionales que contribuyan a la mejora de la educación y al bienestar de sus estudiantes y docentes. La coordinación para estas actividades se realiza, entre otras, con el Ministerio de Educación y otras Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales, Alcaldías, Unidades de Salud, Policía Nacional Civil (PNC), Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) e iglesias.

h. Programas especiales.

Debe gestionarse la adecuada ejecución y rendir cuentas sobre lo realizado anualmente en el marco de programas especiales impulsados por el gobierno, ejemplo de estos: Dotación de Paquete Escolar, Alimentación y Salud Escolar, Vaso de Leche, Desarrollo Profesional Docente, Formación Inicial y Formación Continua, Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno; y otros en áreas como recreación, arte y deporte.

i. Recursos financieros y presupuesto.

Los ingresos obtenidos (independientemente provengan del Ministerio de Educación o de otras fuentes), así como su destino, deben reportarse ante el MINED. Este punto constituye la parte medular de la presente consultoría por lo que se desarrolla con mayor detalle en el apartado 2.3. del presente capítulo.

2.2.2. Modalidades de administración escolar

Como parte de la descentralización que perseguía la Reforma Educativa en 1995, a partir de 1997 se implementaron en los centros educativos tres modalidades de administración escolar. Con la creación de estas modalidades se pretendía desarrollar nuevas formas de gestión que involucraran a diversos actores, al ser dirigidas por miembros de la comunidad, logrando así vincular la gestión con el entorno para que se adaptara y respondiera adecuadamente a sus necesidades. Además, se lograría fortalecer los vínculos y mejorar la valoración respecto a los centros escolares. Las modalidades son:

- i. **Asociaciones Comunales para la Educación (ACE).** Las constituyen padres de familia, que administran centros escolares públicos en las zonas rurales del país.
- ii. **Consejos Directivos Escolares (CDE).** Están integrados por representantes de docentes, padres de familia y estudiantes mayores de 12 años. Son presididos por el Director del Centro Escolar.
- iii. **Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE).** Modalidad aplicada a los centros educativos bajo convenio entre el MINED y la Iglesia Católica. Los CECE están constituidos por miembros de la comunidad.

2.3. Recursos Financieros en Centros Escolares Públicos: Presupuesto Escolar

La Dirección de Transparencia del Ministerio de Educación, en el documento *Lineamientos para la Rendición de Cuentas del Ministerio de Educación*¹³, clasifica los recursos financieros, según su origen, en los siguientes:

- a. Fondos del Estado (Presupuesto Escolar).
- b. Donaciones.
- c. Otros ingresos: dentro de los que están el alquiler de cafetines u otros que no apliquen dentro de ninguna de las clasificaciones anteriores.

¹³ Dirección de Transparencia. Ministerio de Educación (MINED) (2014). *Lineamientos para la Rendición de Cuentas del MINED*. Recuperado de: <https://www.mined.gob.sv/index.php/noticias/avisos/item/8368-lineamientos-para-la-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-de-educacion>

En el *Instructivo para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar (Ver anexo 4)*, el Ministerio de Educación define los componentes del presupuesto y establece las normas generales de estricto cumplimiento, para la inversión de los fondos que provee a los centros educativos. En el documento se define al Presupuesto Escolar como:

La transferencia financiera que realiza anualmente el Ministerio de Educación a los Organismos de Administración Escolar con los que celebre convenio, con fondos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento (GOES, préstamos o donaciones); que tiene por objetivo apoyar las metas educativas, recreativas y extracurriculares, contenidas en el Plan Escolar Anual y presupuesto de los centros educativos; así como apoyar cualquier otra actividad o proyecto que se vincule directamente con su quehacer diario. La transferencia del Presupuesto Escolar se integra por componentes. (*Instructivo para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar. MINED, 2013, p.6*).

Así mismo, el mencionado Instructivo detalla los componentes del Presupuesto Escolar:

a. Gratuidad de educación media.

Fondos destinados a cubrir cuotas y gastos de graduación de bachillerato así como otros gastos adicionales: material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, y otras erogaciones necesarias para el funcionamiento de las instituciones públicas de educación media.

b. Operación y funcionamiento del centro educativo.

Recursos para instituciones públicas de educación inicial, parvularia, básica, media y especial; para cubrir, como su nombre lo indica, gastos de operación y funcionamiento de las actividades programadas en el PEA.

Estos fondos se establecen en función del número de estudiantes inscritos en el centro educativo y entre los rubros a que pueden destinarse están: material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, gastos de operación, capacitación local, contratación de servicios, desarrollo de proyectos educativos, recreativos y socio-culturales.

c. Dotación de uniformes, zapatos y paquete de útiles escolares.

Aporte anual para educación parvularia y básica; destinado a la dotación de dos uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares por estudiante.

d. Proyecto adicional

Asignación adicional de recursos económicos para la ejecución de un proyecto específico en el centro educativo. Es determinado por una Dirección Nacional con base a un lineamiento, programa o necesidad particular.

En el lado opuesto a los ingresos, al hablar de las erogaciones del Presupuesto Escolar, éstas se clasifican en gastos corrientes e inversión:

a. Gastos corrientes.

Son las erogaciones resultantes de las operaciones corrientes del centro escolar entre las que están: material educativo, operación logística, alimentación escolar, capacitación local, remuneraciones y gastos de graduación.

b. Inversión.

Son los gastos en equipo y mobiliario, vinculados directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el PEA. No así inversiones en compra de inmuebles.

Así mismo, en el mencionado instructivo, el MINED establece que todos los fondos deben destinarse prioritariamente a mejorar la calidad de la educación, fortalecer la capacidad de gestión de los centros escolares y a ejecutar actividades que contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes; considerando las siguientes prohibiciones para su uso:

- Ninguna institución educativa pública puede cobrar matrícula, mensualidades, gastos de graduación, diplomas, libretas de notas ni derechos de exámenes a los estudiantes.
- La compra o reparación de mobiliario y equipo debe contar con aprobación previa de la Dirección Departamental correspondiente.

- Los fondos no puede invertirse, en ninguna circunstancia, en la compra de inmuebles. Mientras que, si pueden utilizarse en mantenimiento preventivo o correctivo de la infraestructura, pequeñas construcciones, reparaciones o ampliaciones; siempre y cuando el inmueble sea propiedad del MINED.
- No pueden destinarse fondos a compra de alimentos para el refrigerio escolar distintos a los que el Gobierno provee para el Programa de Alimentación y Salud Escolar.

Finalmente, en las *Disposiciones para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar*¹⁴ se establece que, para determinar el monto anual de Presupuesto que corresponde a un centro educativo, de los niveles de educación inicial, parvularia y básica; se establece una cuota por estudiante multiplicada por la matrícula final del año anterior. **(Ver anexo 2)**

Como se mencionó en el Capítulo I Marco Referencial, la necesidad de inversión en infraestructura, es uno de los principales motivos por los que la Dirección del Centro Escolar Barrio El Progreso debe gestionar ingresos adicionales. Así mismo, la disminución en el número de estudiantes, afecta al Centro Educativo al estar el Presupuesto Escolar directamente vinculado a la cantidad de estudiantes inscritos; esto aunado a un inmueble alquilado en malas condiciones, hace evidente la necesidad de generación de mayores ingresos y de asignar éstos a erogaciones eficientes que maximicen su impacto positivo en los estudiantes.

2.4. Gestión financiera aplicada a Centros Escolares Públicos

Las finanzas se definen como “El arte y la ciencia de administrar el dinero” (**Gitman, 2007, p.3**), afectan a todo tipo de organización ya que todas ganan o recaudan dinero para invertirlo en función de sus objetivos; incluso para las instituciones públicas, en las que generar ganancias no es su objetivo central, sin los recursos suficientes no podrán alcanzar sus metas y maximizar el impacto positivo en beneficio de la sociedad.

Las tareas de la administración financiera; incluyen planificación, extensión de crédito a clientes, evaluación de alternativas para recaudar dinero y financiar las operaciones de la empresa, así como las fuentes de gastos.

¹⁴ Ministerio de Educación. (MINED). (2018). *Disposiciones para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar*. Recuperado de: <https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/1-root/6576-acuerdo-15-0001>

Debido a lo descrito, la administración financiera juega un papel importante en la toma de decisiones y logro de metas de toda institución al ocuparse “... de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente” (**Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, p.2**).

Una administración financiera, cuando se ejerce de manera adecuada, se vincula estrechamente a la planificación de la empresa, partiendo de los objetivos, metas y planes de acción establecidos, para determinar:

- La cantidad de recursos necesarios, no solo los recursos económicos sino también el equipo, mobiliario, recurso humano e infraestructura requeridos
- Las fuentes de ingresos para obtener los recursos y las posibles alternativas para gestionar mayores ingresos sin caer en endeudamiento insostenible para la institución.
- Cómo administrar eficientemente los recursos disponibles.

La administración financiera está ligada a todas las áreas de la institución al ser indispensable para proveer los recursos necesarios en cada una y velar por su adecuada administración para que los objetivos a que están destinados se cumplan. Lo anterior partiendo de una meta global para unificar esfuerzos en la organización y medir la eficiencia en la ejecución.

En los siguientes apartados, se describen elementos de la administración financiera cuya comprensión es indispensable en el desarrollo de esta consultoría.

2.4.1. Recursos financieros y su administración

En términos generales, los recursos financieros son aquellos medios de los que dispone una empresa para obtener lo necesario para el logro de sus objetivos; es por ello que los recursos financieros están presentes en todas las organizaciones, independientemente sean o no con fines de lucro, puesto que todas necesitan recursos para pagar sus operaciones y lograr sus metas, que van desde generar dinero hasta beneficiar a la comunidad. En finanzas, se le llama *activos* a los recursos que la empresa posee, estos son la contraparte de los *pasivos* o la deuda que la empresa ha adquirido (por ejemplo préstamos bancarios para financiar sus actividades) y del *patrimonio* que son los recursos financieros proporcionados por los accionistas.

Para el caso de los Centros Escolares públicos y específicamente para esta consultoría, el principal recurso financiero objeto de análisis es el efectivo, ya que es el generado en las actividades para la obtención de fondos propios, adicionales a los otorgados por el MINED. El efectivo puede estar disponible en dinero, cuentas corrientes o de ahorro y cheques. Su principal característica es que puede utilizarse en el corto plazo, es decir, está disponible inmediatamente se obtiene, para cubrir las obligaciones de la empresa. La cantidad adecuada de efectivo necesario para la empresa, se determina a partir del análisis pues depende de las condiciones de cada institución y de los objetivos que persigue.

La administración de efectivo consiste en mantener y controlar el efectivo diario disponible, así como las actividades de cobro y desembolso del dinero (**Gitman, 2007, p.7**). En otras palabras, administrar el efectivo no considera la generación de este sino su utilización, de forma tal que lo que se gasta, no supere a lo que ingresa. Además, la gestión del efectivo permite el análisis para identificar las fuentes generadoras de mayores ingresos así como aquellas que implican mayores gastos. En finanzas, a las entradas y salidas de efectivo se les llama *flujos de efectivo*, una empresa debe tener un flujo de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones (pagos) conforme a su fecha de vencimiento (**Gitman, 2007, p.10**). En la **Figura 7**, se muestra un modelo básico de flujo de efectivo que puede ser aplicable a un Centro Escolar en general o a algún proyecto en específico dentro del mismo.

2.4.2. Alternativas de financiamiento

En el apartado anterior, se trataron términos relacionados a la administración de los recursos financieros. Sin embargo, previo a ello deben definirse las fuentes generadoras de ingresos, planificarlas y ejecutarlas. El financiamiento es el medio en que se obtienen los recursos para cumplir con las obligaciones de la empresa, algunos ejemplos de alternativas de financiamiento son los préstamos bancarios, fondos propios que los dueños de una empresa han ahorrado, tarjetas de crédito o deudas comerciales (dinero que se debe a los proveedores [**Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, p.282**]). La decisión de las alternativas de financiamiento adecuadas para una empresa, dependen del costo (tasas de interés), tiempo por el que se recurrirá a ese financiamiento y de la capacidad de la empresa para pagarlo o para solicitar préstamos de manera inmediata (**Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, p.300**).

Figura 7. Modelo de flujo de efectivo.

Concepto	Enero	Febrero	...	Noviembre	Diciembre
Ingresos por ventas	100	150	200	90	40
Ingresos por cursos de idiomas	25	35	35	35	40
Ingresos por alquileres	100	100	100	100	100
Otros ingresos	75	50	45	30	20
Total de ingresos	300	335	380	255	200
Pago de servicios profesionales	100	100	100	100	75
Pago de honorarios	50	50	50	50	50
Pago de proveedores	15	20	30	15	20
Pago de servicios básico (agua, luz, teléfono)	15	15	15	15	15
Compra de materiales	10	30	10	30	10
Pago de internet	12	12	12	12	12
Total de egresos	202	227	217	222	182
Saldo Neto	98	108	163	33	18
Saldo Acumulado	98	206	369	402	420

→ Suma de todos los ingresos o entradas de efectivo en el período.

→ Suma de todos los egresos o salidas de efectivo en el período.

→ Cantidad de efectivo disponible, generado en el período. Resulta de restar el total de egresos al total de ingresos del período.

→ Cantidad de efectivo disponible generada en el período +/- el excedente o faltante del período anterior.

Fuente: elaboración propia.

El financiamiento puede ser para corto, mediano o largo plazo. Para lo que concierne a esta consultoría las alternativas de financiamiento que se estudiarán son las de corto plazo, esto en congruencia con la dinámica del Centro Escolar Barrio El Progreso en que se elabora un presupuesto anual y se reciben fondos del MINED para el mismo período de tiempo.

Al tratarse de una institución pública, bajo los lineamientos del Ministerio de Educación, las fuentes de financiamiento disponibles para el Centro Escolar objeto de estudio se reducen, ya que no está autorizado para solicitar préstamos bancarios y tiene limitado o nulo poder de negociación con los proveedores para gestionar compras al crédito.

Lo anterior deja como única alternativa viable de financiamiento (adicional al otorgado por el MINED), los fondos propios o el autofinanciamiento; en ese caso no otorgados por los “dueños” dado que se trata de una institución del Estado, sino obtenidos mediante donaciones o generados por servicios adicionales en las operaciones del Centro Escolar que constituyen ingresos extras a lo presupuestado y aprobado en el Ministerio de Educación. La ventaja de este tipo de financiamiento (fondos propios en el corto plazo) es no tener la necesidad de pagar intereses o de entregar activos (mobiliario o equipo) como garantía de pago del préstamo recibido. Sin embargo, no siempre son suficientes para cubrir las obligaciones de la empresa.

2.4.3. Presupuestación

Elaborar el presupuesto anual implica, en términos generales, identificar, analizar y seleccionar las fuentes de ingreso y las de egresos; considerando las alternativas de financiamiento (de dónde provienen los recursos económicos) y las oportunidades de ahorro.

El presupuesto es un estimación, pero no por ello debe ser elaborado a la ligera corriendo el riesgo de alejarse de la realidad, de ser así, difícilmente podrá ser de utilidad para la toma de decisiones y servir como instrumento guía para la ejecución en la organización. Aunque el proceso de elaboración demanda tiempo y recursos para la empresa, constituye una parte importante de la planificación ya que:

- Permite el control y adecuado seguimiento de la gestión financiera, la rendición de cuentas y la medición de resultados anuales.
- Contribuye a establecer prioridades para la inversión de recursos.
- Constituye un mapa de acción para medir resultados, identificar y corregir desviaciones oportunamente y anticiparse a posibles contratiempos en la ejecución.
- Reduce la incertidumbre y contribuye a equilibrar los ingresos y egresos (gastos).

Partiendo de lo requerido por el MINED para presupuestar los fondos que otorgarán anualmente, es importante que los Centros Escolares elaboren un presupuesto adicional de los ingresos extra que esperan percibir como resultado de otras actividades; así como, de los gastos a que estos ingresos estarán destinados y los costos en que será necesario incurrir para su obtención. En la **Figura 8** se muestra un modelo genérico de presupuesto que puede aplicarse a un Centro Escolar Público, para fondos diferentes a los provenientes del Estado.

Figura 8. Modelo de presupuesto simple de operación.

Concepto	Monto presupuestado
GASTOS	
Servicios profesionales	1000
Reproducciones y fotocopias	100
Material bibliográfico	50
Alimentación	80
Capacitaciones	100
Suministros de oficina	30
Mobiliario y equipo	70
Publicidad	70
Total gastos	1500
INGRESOS	
Ventas	1500
Cursos de idiomas	800
Curso de verano	100
Excursiones	200
Alquileres	1000
Tienda interna	300
Total ingresos	3900
Pérdidas / Ganancias	2400

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, para dar seguimiento adecuado a lo presupuestado, puede elaborarse *Ejecución Presupuestaria* conforme avance mensual. Como se muestra en la **Figura 9**, esta herramienta permite identificar áreas clave al mostrar avances en los gastos e ingresos ejecutados y tomar medidas oportunas para evitar pérdidas al cierre del año.

Por ejemplo, si para septiembre de “x” año se previó ejecutar el 75% de los gastos, pero lejos de ello, la empresa ha utilizado el 80%; esto implica una reducción en lo disponible para gastar en los meses restantes, situación que se agrava si los ingresos están por debajo de lo esperado. Es en este momento en que la empresa debe tomar medidas sobre gastos que recortar o evaluar nuevas formas para incrementar las ventas.

Figura 9. Modelo de ejecución presupuestaria a septiembre del año “x”

	Monto presupuestado	Saldo del período	Saldo acumulado	% esperado	% ejecutado	% por ejecutar
GASTOS						
Servicios profesionales	1000	200	800	75%	80%	20%
Reproducciones y fotocopias	100	15	76	75%	76%	24%
Material bibliográfico	50	0	50	75%	100%	0%
Alimentación	80	0	70	75%	88%	13%
Capacitaciones	100	0	0	75%	0%	100%
Suministros de oficina	30	10	15	75%	50%	50%
Publicidad	70	30	40	75%	57%	43%
Total gastos	1430	255	1051	75%	73%	27%
INGRESOS						
						100%
Ventas	1500	400	1200	75%	80%	20%
Cursos de idiomas	800	200	700	75%	88%	13%
Curso de verano	100	0	0	75%	0%	100%
Excursiones	200	80	140	75%	70%	30%
Alquileres	1000	100	800	75%	80%	20%
Tienda interna	300	40	200	75%	67%	33%
Total ingresos	3900	820	3040	75%	78%	22%
Pérdidas / Ganancias	2470	565	1989	75%	81%	19%

Presupuesto:	Monto total presupuestado para el año
Saldo del período:	Gastos realizados e ingresos obtenidos en el mes en curso.
Saldo acumulado:	Gastos realizados e ingresos obtenidos en lo que va del año.
% esperado:	Porcentaje de gastos e ingresos esperados para lo que va del año. En presupuestos para 12 meses, el porcentaje esperado mensual puede ser del 8.33% o del 10% si se trata de presupuestos para 10 meses
% ejecutado:	Es el porcentaje real gastado o ingresado en lo que va del año. Al compararlo con el porcentaje esperado, permite tomar medidas oportunas para corregir el rumbo en áreas críticas.
% por ejecutar:	Proviene de restar el porcentaje ejecutado al 100%; en ese sentido, el porcentaje por ejecutar indica cuánto del total presupuestado, queda disponible para lo que resta del año.

Fuente: elaboración propia.

Los términos financieros de este apartado así como los formatos presentados, se aplicarán en la propuesta de esta consultoría a la realidad del Centro Escolar Barrio El Progreso.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA

3.1. Introducción referencial

Una vez sentadas las bases de esta consultoría a través del Marco Referencial y del Marco Teórico, corresponde realizar la etapa clave de la investigación: el Diagnóstico de Consultoría; este no es “un fin” sino un paso previo, una herramienta de vital importancia para la elaboración de una propuesta de consultoría acertada. “El propósito de un diagnóstico es movilizar la acción ante un problema” (Block, 1994, p.240), es decir, el objetivo no es realizar la investigación y analizar datos, sino generar la inquietud, el interés por hacer “algo” ante el problema identificado, detallar sus causas e instar a los directivos de la empresa a tomar medidas de solución que repercutan positivamente en el logro de los objetivos de la organización; por lo que se convierte en una canal hacia la mejora del funcionamiento de la institución (Block, 1994, p.240).

El diagnóstico de la consultoría tiene una cobertura amplia, busca observar al sujeto de estudio (en este caso el Centro Escolar Barrio El Progreso) desde diferentes ángulos y a través de los ojos de todos los actores, para tener una visión global de la problemática. Sin embargo, al llevar el diagnóstico a la acción mediante la propuesta de consultoría, la cobertura se reduce trabajando áreas concretas y claves para obtener resultados significativos en la mejora de la empresa u organización. En la **tabla 7** se presenta un resumen de las diferencias entre el Diagnóstico y la ejecución de la Propuesta de consultoría, expuestas por Peter Block en su libro *Consultoría sin Fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles*.

El éxito de la propuesta de consultoría está íntimamente ligado a la calidad del diagnóstico previo, siendo el objetivo de este último llevar a la acción y no solo lograr la comprensión de la problemática. En ese sentido, el diagnóstico que se presenta en este apartado fue elaborado mediante la recolección de información con diferentes actores del Centro Escolar Barrio El Progreso, considerando las valoraciones tanto de la Directora y Subdirectora, como la de los estudiantes, padres de familia y docentes. Involucrar a toda la comunidad educativa en esta etapa, es clave para que la propuesta logre vincular intereses comunes así como motivar a la mayoría de actores en la ejecución de la misma.

Tabla 7. Diferencias en el enfoque de la investigación (diagnóstico de consultoría) y acción (ejecución de la propuesta de consultoría).

Enfoque de la investigación	Enfoque de la acción
Interesado en todos los factores que repercuten en el problema entre manos.	Interesado en los factores que están bajo el control del cliente y que afectan al problema.
Es esencial ser amplio y completo.	No son necesarias la integridad y la amplitud. Puede ser abrumador en el momento de decidir qué hacer.
El consultor puede investigar por su cuenta. La organización no debe estar comprometida como parte del equipo de investigación.	La participación del cliente es importante en cada etapa de la ejecución.
El consultor trata de eliminar la predisposición e intuición. Gran interés en la objetividad y en contar con datos difíciles.	El consultor recibe su paga por su propia predisposición e intuición, lo que se denomina criterio. Emplea todas las sensaciones y percepciones que tiene, además de los datos difíciles.
Esencialmente neutral sobre si la organización aprueba los resultados del estudio.	Profundamente preocupado acerca de la actitud del cliente con respecto al resultado del estudio.

Fuente: Tomado de Block, (1994). Consultoría sin Fisuras. Barcelona, España. Ediciones Granica S.A. (p. 241)

Como se ha descrito, la etapa diagnóstica tiene un enfoque amplio; por lo que en este apartado corresponde un análisis minucioso mediante la sistematización de datos recopilados a través de diversos estudios de campo, para conocer a profundidad la situación de la institución objeto de investigación, en lo concerniente a la generación y administración de recursos financieros. Realizada de julio a noviembre de 2019 en el Centro Escolar Barrio El Progreso, del municipio de Soyapango, departamento de San Salvador; esta etapa contó con el apoyo y acompañamiento de las autoridades del Centro Educativo: Directora, Subdirectora y Consejo Directivo Escolar; con valoraciones y propuestas relacionadas a la generación de recursos financieros y su administración en la Escuela, lo que permitió un acercamiento directo con los actores que serán también los principales responsables de la ejecución de la propuesta.

3.1.1. Objetivo del diagnóstico

Examinar a profundidad la situación actual, en cuanto a generación y administración de recursos financieros propios en el Centro Escolar Barrio El Progreso, considerando para ello los objetivos de la institución y los factores internos y externos que impiden su consecución.

3.1.2. Propósitos del diagnóstico

El presente diagnóstico busca identificar las alternativas del Centro Escolar Barrio El Progreso, con potencial para generar en el corto plazo recursos financieros adicionales a los provistos por el Ministerio de Educación; esto para justificar propuestas orientadas al incremento de los recursos financieros y a mejorar la administración de los mismos, para alcanzar el objetivo principal de la institución: beneficiar a la comunidad educativa.

La parte medular de este diagnóstico consiste en la recopilación y sistematización de información concerniente a cuatro grandes áreas:

- i. Situación actual del Centro Educativo en términos financieros (*fuentes de ingreso, destino de los fondos disponibles, gastos que el Centro Escolar no alcanza a cubrir con los recursos financieros actuales*).
- ii. Valoraciones de la comunidad educativa respecto a las principales áreas de mejora del Centro Escolar, que requieren inversión de recursos en el corto plazo (*infraestructura, capacitación docente y material didáctico*).
- iii. Opiniones de la comunidad educativa acerca de las alternativas que ya han sido implementadas en el Centro Escolar para la generación de recursos financieros propios (*qué alternativas consideran viables y generadoras de mayores ingresos, o cuáles creen podrían evitarse por su mínimo aporte*).
- iv. Propuestas de nuevas fuentes, identificadas por la comunidad educativa para generar mayores recursos financieros en el corto plazo (*esfuerzos adicionales a los que ya se realizan, para la obtención de mayores ingresos*).

3.1.3. Alcance y enfoque del diagnóstico

El alcance de este diagnóstico se delimita por un enfoque en las causas, no en las consecuencias. Es por ello, que esta consultoría no estudia aspectos como el mal estado del inmueble, la imposibilidad de ampliar la oferta pedagógica o el mobiliario y equipo insuficiente u obsoleto (consecuencias); sino las deficiencias en criterios de selección y evaluación de actividades generadoras de ingresos, que sean atractivas, estén al alcance y sean factibles en el corto plazo para la comunidad educativa; así como la ausencia de lineamientos y personal capacitado para administrar los fondos propios adecuadamente (causas).

Con base al enfoque en causas, el presente diagnóstico advierte las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son las oportunidades identificadas en la gestión administrativa de los recursos propios en el Centro Escolar Barrio El Progreso, que se pueden aprovechar?*
- *¿Cuáles son las acciones estratégicas que permitirán fortalecer y desarrollar la gestión que realiza el Centro Educativo para incrementar los recursos financieros?*
- *¿Cuáles son las actividades para generación de fondos económicos propios que se orientan al perfil de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso?*
- *¿Cómo contribuye la relación entre los miembros de la comunidad educativa (docentes, directoras, CDE y estudiantes) para unificar esfuerzos en la generación de fondos económicos propios?*
- *¿Cuáles son las diferencias en las percepciones de los miembros de la comunidad educativa acerca de la situación financiera del Centro Escolar?*
- *¿Cuáles son las actividades que resultan más atractivas para la comunidad educativa como fuente generadora de ingresos?*
- *¿Qué nuevas actividades o acciones pueden implementarse para generar fondos propios para el Centro Escolar Barrio El Progreso?*

Con la remarcable excepción de no analizar los fondos provistos por el Ministerio de Educación, este diagnóstico de consultoría se centra en las causas del problema central del Centro Escobar Barrio El Progreso (*los recursos financieros insuficientes y su inadecuada administración*), con un alcance orientado en dos vías:

- i. **Orientación socioeconómica:** evalúa las alternativas para generación de recursos financieros en el Centro Escolar Barrio El Progreso, sin perder de vista que se trata de una institución de carácter social que requiere soluciones prácticas cuya implementación incremente los ingresos en el corto plazo contribuyendo a mejorar la calidad del servicio y maximizar su alcance en beneficio de la comunidad.
- ii. **Orientación administrativa:** el enfoque socioeconómico carecerá de efectividad y tendrá alcance reducido, si no se vincula con un enfoque administrativo. Para ello, se estudian los procesos administrativos del Centro Educativo relacionados a la gestión de los recursos financieros propios (no aquellos provistos por el MINED) para identificar áreas de mejora que permitan maximizar los beneficios.

En esta etapa diagnóstica, no corresponde realizar propuestas de solución sino analizar, sistematizar y consolidar la información que dará pie a esos planteamientos; evitando así comprometerse con una solución preconcebida que probablemente no sea la única ni la ideal.

3.1.4. Metodología diagnóstica de consultoría

La metodología del diagnóstico se adapta tanto a la personalidad del consultor, como a la complejidad del problema, a las características y actitud del cliente de la consultoría y a los actores clave de la misma; es por ello que aunque el propósito no varía (movilizar a la acción para cambiar un problema), si lo hace la metodología a utilizar. Es clave en todo caso el grado de involucramiento del cliente, para garantizar un diagnóstico acorde a la realidad y que sea la base para propuestas de solución acertadas que se adapten a la situación actual.

Partiendo del diagnóstico preliminar (Capítulo I. Marco Referencial), en donde se formula el problema central, los objetivos de la consultoría y se describe al sujeto de estudio y a sus principales actores; en el diagnóstico se recopila información que permita obtener datos cuyo análisis proporcione conclusiones definitivas. En esta etapa se profundiza en las causas de la problemática, en otras relaciones importantes entre los actores no identificadas previamente y en las direcciones posibles de las acciones de solución a implementar; para dar los primeros trazos de la propuesta de solución, considerando la capacidad potencial¹⁵ de la empresa u organización para resolver el problema.

Tal como Kubr Milan (2012) afirma: *“El diagnóstico abarca más que una recopilación y análisis de datos; y su eficacia se circunscribe a determinados datos y se concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto”*. (p.187).

La recopilación y clasificación de datos no es el fin de esta consultoría, sino la aplicación de conocimiento, herramientas y tipos de investigación; que al conjugarse permitan describir al sujeto de estudio, profundizar en su realidad y en las causas del problema central, para generar respuestas y obtener propuestas eficaces para solucionar sus consecuencias. Es por lo descrito, que la elaboración de este capítulo implica la aplicación de una metodología definida que se describe en la **Tabla 8**.

¹⁵ Kubr Milan (2012) expone que la capacidad potencial del cliente tiene varias dimensiones: poseer los recursos materiales y financieros y los conocimientos técnicos necesarios para solucionar el problema.

Tabla 8. Metodología diagnóstica aplicada a la consultoría.

A. Diagnóstico preliminar
<p>Para realizar un diagnóstico que contribuya a propuestas de solución adecuadas, es necesario definir apropiadamente el problema central, sus causas y consecuencias. Es por ello que este diagnóstico no parte de una observación superficial del Centro Escolar Barrio El Progreso, sino de conversaciones con actores clave del mismo y de inmersión directa de la consultora en la realidad del Centro Educativo, desde las etapas iniciales del proceso investigativo. La información obtenida en la etapa prediagnóstica, fue analizada aplicando un tipo de investigación descriptiva, que permitió señalar las características del sujeto de estudio y definir criterios para indagar en los elementos de influencia en la problemática central, esto dio paso a la siguiente etapa.</p>
B. Del conocimiento empírico al conocimiento científico
<p>El conocimiento empírico para la realización de este diagnóstico, se obtuvo mediante las primeras visitas de campo al Centro Escolar Barrio El Progreso, por la experiencia resultante de la interacción con sus actores clave y su ambiente vinculada a la formación del profesional en consultoría. Aunque este tipo de conocimiento carece de razonamientos mediante metodologías elaboradas; no debe subestimarse, al ser el que constituye la base para el conocimiento científico fundamentado en la realidad. La calidad del conocimiento empírico obtenido, tiene relación directa con la habilidad del consultor para aplicar sus sentidos en la obtención de información y generación de supuestos, sin la influencia de elementos subjetivos que desvíen la atención de la problemática central.</p> <p>Es precisamente con el propósito de reducir la injerencia de subjetividad en el diagnóstico, que se avanzó hacia la generación de conocimiento científico; esto mediante la aplicación de los siguientes instrumentos: cuestionarios, guías de entrevistas participativas y observación. Esta etapa generadora de conocimiento es reflexiva, sistemática y metódica, combinando la experiencia con la práctica.</p>
C. Clasificación del Diagnóstico
<p>Para valorar el grado de influencia de los elementos internos y externos que afectan la generación y administración de recursos financieros en el Centro Escolar, se recurrió a la aplicación de herramientas de clasificación y análisis tales como la matriz FODA (análisis interno y externo), el diagrama de espina de pescado (causa y efecto) y el análisis de brechas (los "es" y los "debería").</p>
D. Combinación de los tipos de investigación: descriptivo, correlacional y explicativo
<p>La aplicación de la investigación de tipo descriptivo, se fortalece a medida que el proceso diagnóstico avanza; para identificar y definir claramente aspectos relevantes de la realidad que afectan al sujeto de estudio. Se aplicó además, la investigación de tipo correlacional para vincular los elementos identificados de influencia en la problemática central (o confirmar que no existe relación entre ellos).</p> <p>Todo lo anterior para finalmente, incorporar la investigación de tipo explicativo con el propósito de responder las preguntas planteadas durante la investigación y definir el comportamiento de las variables en relación a la problemática en estudio.</p>

Fuente: elaboración propia

3.1.5. La intervención de la consultoría

La intervención de esta consultoría se realizó en las instalaciones del Centro Escolar Barrio El Progreso, con los miembros de su comunidad educativa: estudiantes, padres de familia, Consejo Directivo Escolar, docentes, directora y subdirectora. El apoyo de las jefaturas del Centro Educativo en esta etapa, fue determinante para su éxito; la motivación que ellas muestran, se traslada a los docentes y abre puertas para conocer con profundidad la realidad del Centro Educativo. Además, fomenta una actitud positiva ante el beneficio que esta investigación brinda a la Institución. Este acercamiento directo, permitió a la consultora observar la realidad desde la perspectiva de cada uno de los actores mencionados y tener un panorama completo de la problemática central.

El grado y forma de participación mostrada por los miembros de la comunidad educativa en este proceso, representa en sí mismo una fortaleza del Centro Educativo: ha sido evidente una actitud de colaboración, entusiasmo y buena disposición por brindar aportes y propuestas para la mejora de las condiciones de la Escuela. Aunque algunos mostraron dudas acerca de la posibilidad de lograr grandes cambios, esta preocupación era de esperarse al haber sido implementados en el pasado esfuerzos infructuosos. Sin embargo, la colaboración, amabilidad y respeto mostrada por los miembros de la comunidad educativa durante esta investigación, demuestra que son capaces de unir esfuerzos, todos están comprometidos y desean un mismo objetivo: que el Centro Escolar Barrio El Progreso sea mejor. Si esa motivación es encauzada adecuadamente bajo criterios financieros y administrativos que se adapten a la realidad del Centro Educativo, las mejoras serán evidentes.

Es así como, en apoyo a las autoridades de la Escuela, la intervención de consultoría se realiza combinando diversas disciplinas y es en este punto en que reside su principal riqueza: provee elementos para que las finanzas, administración, pedagogía y fin social; se vinculen en la potenciación de los beneficios que el Centro Escolar Barrio El Progreso brinda a la comunidad como institución educativa. Conforme se ha destacado en otros apartados de este documento: no porque se trate de una institución de Estado con fines sociales y no lucrativos, se deben descuidar o ignorar las finanzas de la misma; los recursos financieros son garantes de que los objetivos del Centro Educativo se alcanzarán.

Al realizar el diagnóstico, deben considerarse las limitaciones del entorno que condicionan la capacidad potencial del Centro Educativo para dar respuesta al problema que enfrenta (en la generación y administración de recursos financieros). El desempleo, los hogares disfuncionales y el desinterés de los padres por la educación de sus hijos; son problemas sociales que no son objeto de estudio ni de intervención de esta consultoría, pero que si influyen en las posibles alternativas de solución. Es aquí donde se evidencia la importancia de conocer las percepciones de cada actor principal dentro del sujeto de estudio, pues son ellos quienes se ven influenciados por la realidad del entorno que rodea al Centro Educativo. La intervención de consultoría considera estos elementos del entorno y en el diagnóstico se estudia su interrelación y grado de influencia (investigación correlacional) para sentar las bases de propuestas de solución basadas en la realidad.

3.2. Clasificación de datos en fase de diagnóstico (criterios)

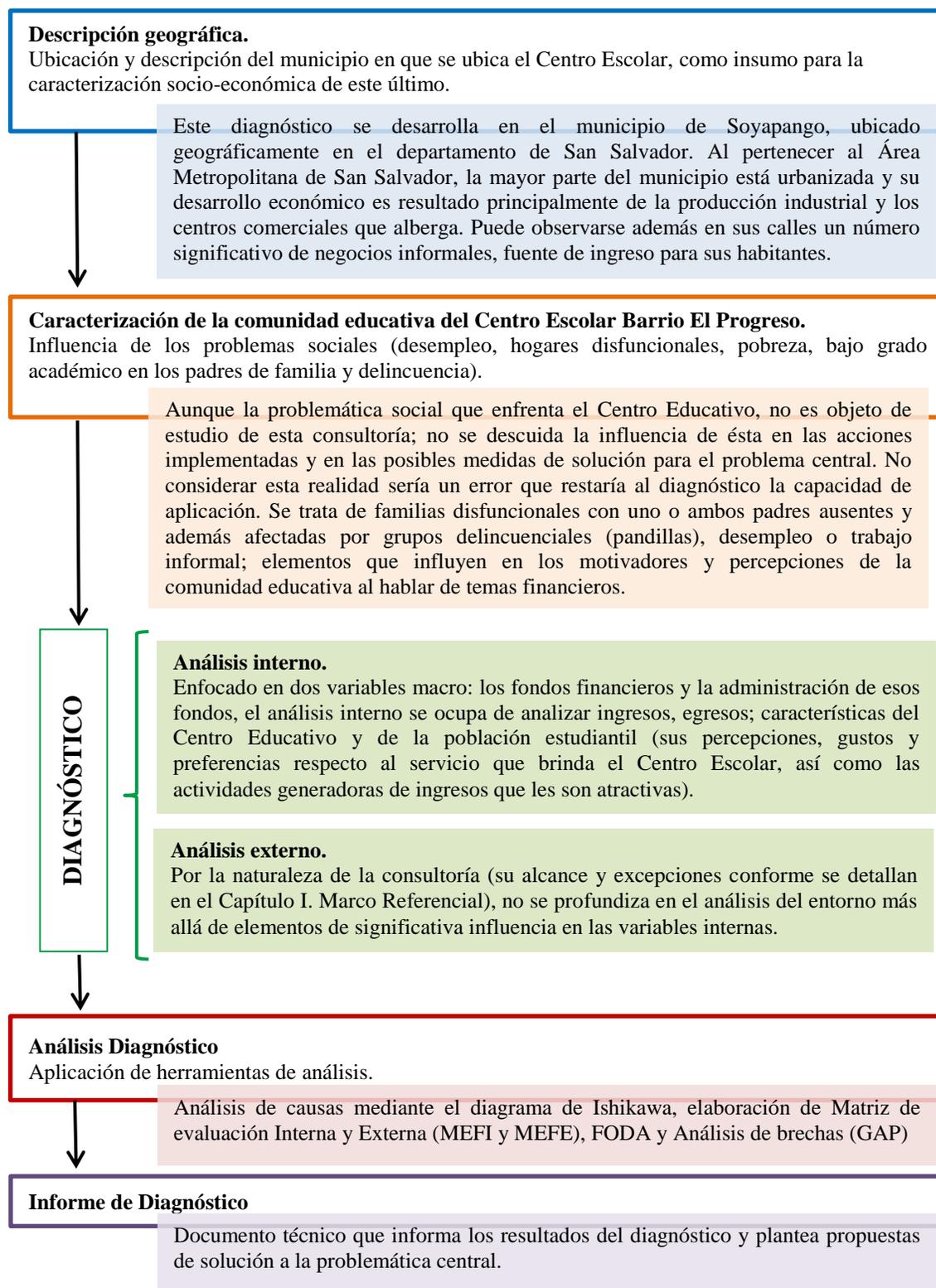
Para la clasificación de datos de este diagnóstico, se determinan dos criterios:

- i. En función del Centro Escolar Barrio El Progreso: examinando los problemas y oportunidades de sus componentes esenciales, describiendo comportamientos futuros y las ideas o soluciones relacionadas.
- ii. En la intervención de los actores claves del Centro Escolar Barrio El Progreso: indagando en la percepción de cada uno de ellos y en sus capacidades potenciales para contribuir en conjunto a la generación de recursos financieros en la Escuela.

3.3. Diseño estructural del diagnóstico

En este apartado se resume la estructura del diagnóstico de esta consultoría, su propósito es orientar al lector a lo largo del capítulo y presentar con claridad las relaciones entre cada elemento que en este se presenta (**Ver figura 10**). Al ejecutar cada etapa del diagnóstico, no se debe perder de vista el objetivo de estudiar a fondo el problema central que afronta el cliente. El consultor debe mantener el enfoque para garantizar que la información que recibe no desvíe su atención de la identificación de los factores que ocasionan el problema, ni de la búsqueda de la información que contribuya a la toma de decisiones que orienten el trabajo hacia la solución de la problemática central.

Figura 10. Diseño estructural del diagnóstico.



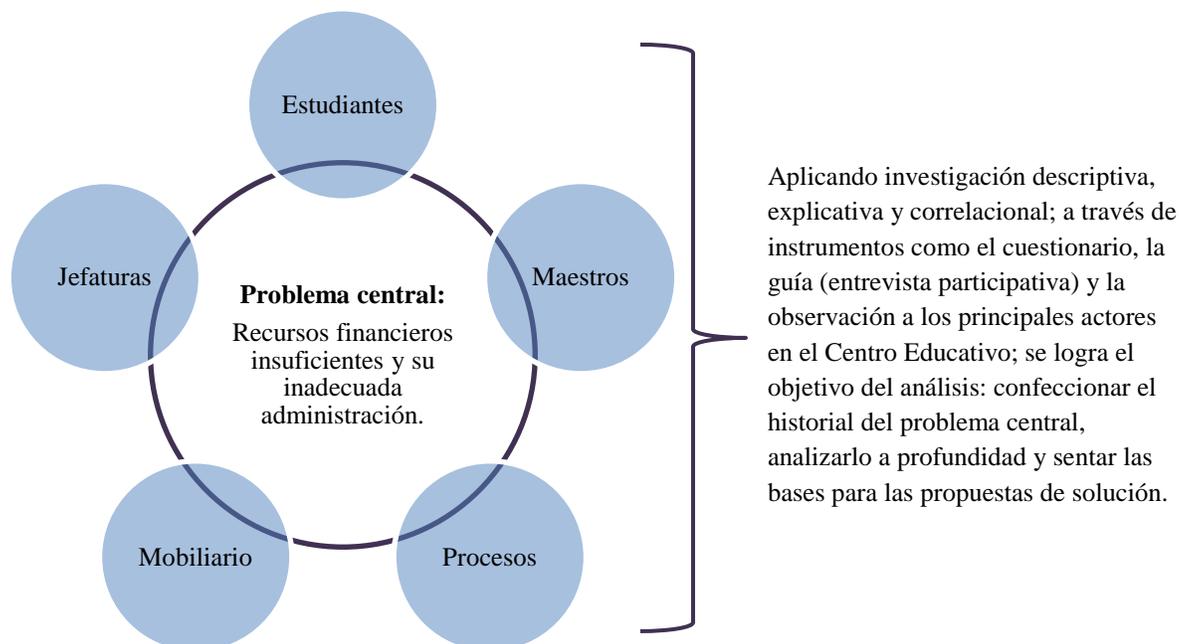
Fuente: elaboración propia.

3.4. Anamnesis diagn3stica (Metodolog3a de la investigaci3n)

La *anamnesis* es un t3rmino generalmente aplicado a las ciencias m3dicas pero que perfectamente puede extrapolarse al 3rea de consultor3a empresarial, concretamente a la fase diagn3stica. Seg3n el Diccionario de la Real Academia Espa3ola, la anamnesis es la “*informaci3n aportada por el paciente y por otros testimonios para confeccionar su historial m3dico*”¹⁶; al adaptar el t3rmino a esta consultor3a en particular, el *cliente* es el Centro Escolar Barrio El Progreso representado por sus autoridades (directora y subdirectora), y comunidad educativa (docentes, padres de familia y estudiantes); sus testimonios y la informaci3n que proporcionan en calidad de informes, son los que permiten a la consultora elaborar el historial y perfil del Centro Educativo en torno a la problem3tica central.

La anamnesis diagn3stica aplicada en esta consultor3a, se mostr3 a detalle en la **Tabla 3 Matriz Metodol3gica de la Investigaci3n**. Por ello, a continuaci3n se exponen los principales elementos de 3sta y como convergen para dar soluci3n al problema central (**Ver figura 11**).

Figura 11. Anamnesis diagn3stica: metodolog3a de la investigaci3n.



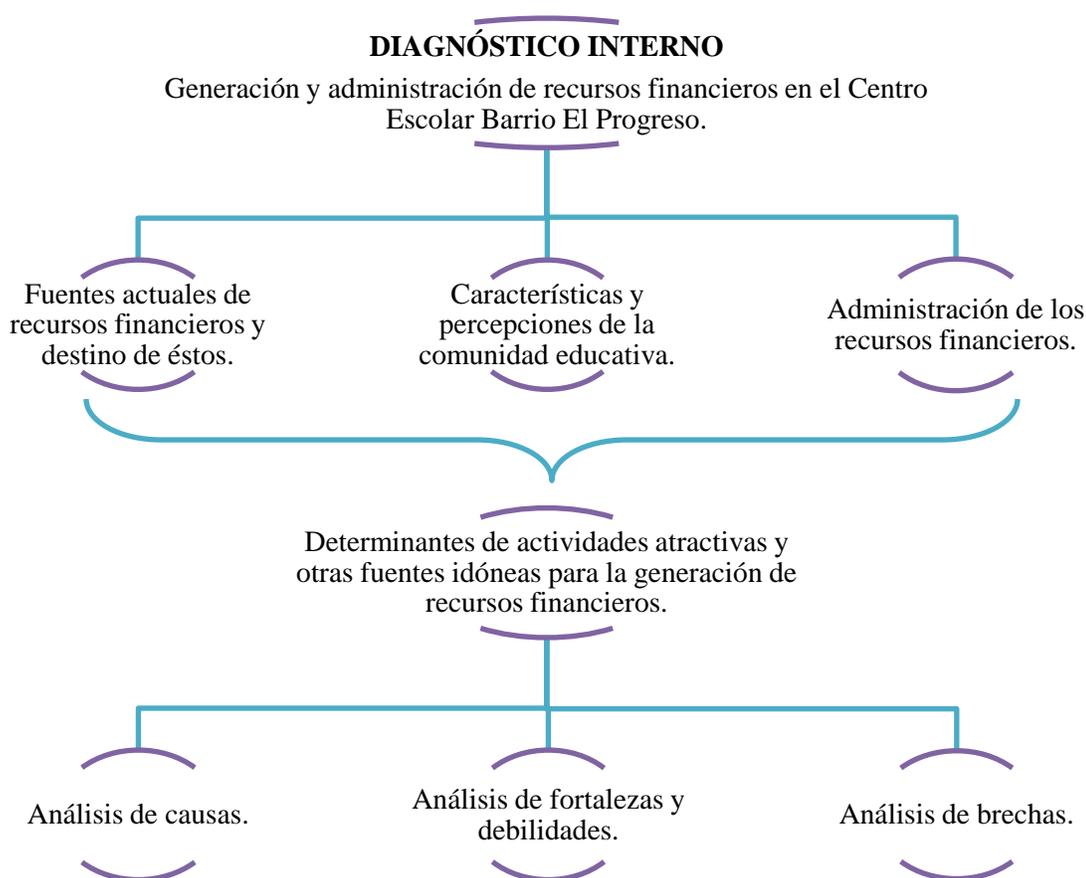
Fuente: elaboraci3n propia

¹⁶ Anamnesis. (s.f.). En el Diccionario de la Real Academia Espa3ola (23^a. ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=anamnesis>

3.5. Diagnóstico interno

El análisis interno es la descripción de la situación actual del Centro Escolar Barrio El Progreso en cuanto a la generación y administración de recursos financieros. Implica el estudio de variables como *ingresos, egresos, características de la población estudiantil, percepciones de la comunidad educativa respecto al servicio que brinda el Centro y a las actividades atractivas para la generación de recursos financieros*. Comprende también la identificación de causas y la evaluación de fortalezas y debilidades de la Escuela, en torno a la problemática central objeto de estudio. Lo descrito, se aborda conforme se muestra en la siguiente estructura (Ver figura 12).

Figura 12. Estructura del diagnóstico interno del Centro Escolar Barrio El Progreso.



Fuente: elaboración propia

3.5.1. Análisis de causas

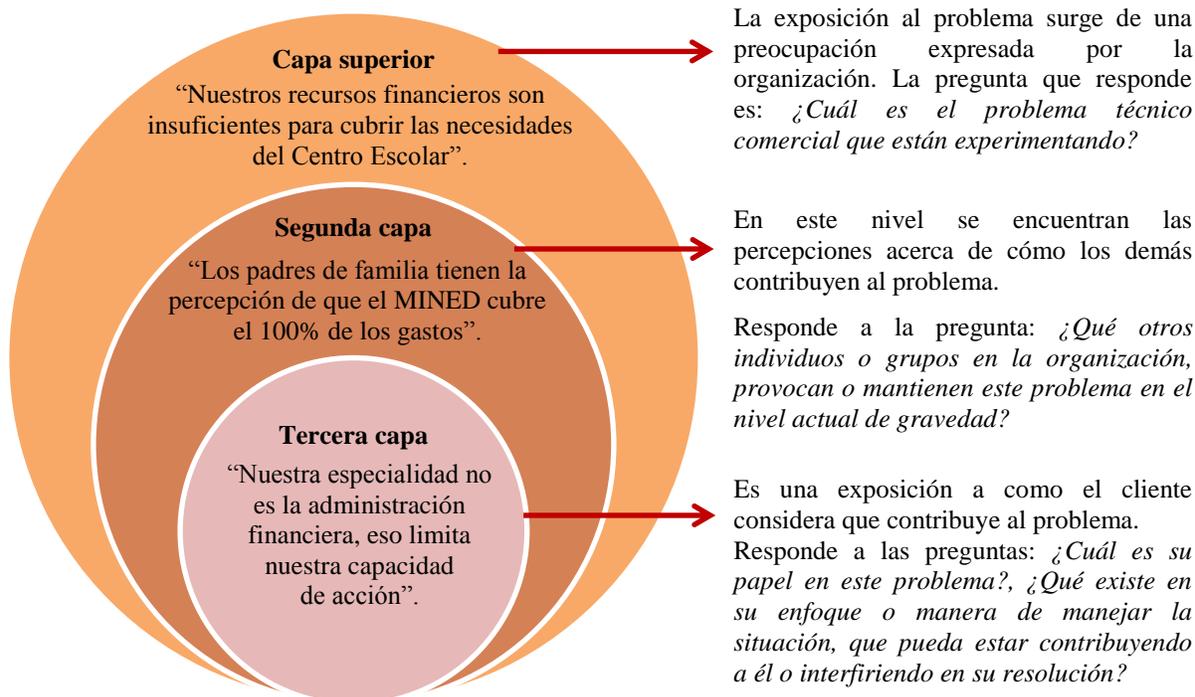
Para dar inicio al diagnóstico interno de esta consultoría, corresponde profundizar en el análisis de las causas del problema central, estas fueron presentadas de forma general en el *Árbol de Problemas* (ver Capítulo I. Marco Referencial)¹⁷. Sin embargo, es indispensable en esta etapa de la investigación, realizar un estudio con mayor detenimiento que permita validar lo identificado en fases preliminares de esta consultoría.

Un problema no se limita a una sola realidad o contexto; la exposición preliminar que el consultor tiene a éste mediante la primera observación y entrevistas, es superficial y tiende a condicionarse a un solo punto de vista y a un momento concreto. Conformarse con solo ese primer acercamiento restringe el panorama a que el consultor tiene acceso y prescinde de elementos importantes de análisis, limitando la efectividad de la propuesta para solucionar el problema. Si la solución fuera tan sencilla como para ser identificada con un solo vistazo, probablemente los servicios de consultor no serían requeridos. El especialista de consultoría debe ser capaz de identificar aristas del problema que van más profundo y que suponen mayor complejidad de la que se observa a simple vista. Es necesario ahondar en la realidad del cliente desde todos los puntos de vista posibles (a través de sus actores principales); a más se profundiza, mayor es la aproximación a las verdaderas situaciones o condiciones que provocan el problema (causas), a las posibles implicaciones de éste y de la propuesta de solución.

Peter Block en el libro *Consultoría sin Fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles*, presenta los niveles de análisis en una consultoría como las capas de una cebolla. La exposición a cada capa es una aproximación, conforme se penetra en las capas más profundas, se acerca también a las verdaderas causas que generan el problema. Al ser el problema central de esta consultoría *los recursos financieros insuficientes y su inadecuada administración*; se plantearon como sus causas *el limitado apoyo económico del MINED, la ausencia de personal capacitado en el área financiera, las deficiencias en criterios de selección y evaluación de actividades generadoras de ingresos, la población estudiantil con recursos económicos limitados, el personal administrativo reducido y no contar con un local propio*. En la **figura 13** se aplica en este análisis, lo expuesto por Peter Block.

¹⁷ En el apartado 1.3.1. del Capítulo I. Marco Referencial, se presentan de forma gráfica mediante el *Árbol de problemas de la consultoría*; las causas y efectos del problema central, identificados en el prediagnóstico.

Figura 13. Niveles de análisis de la consultoría.



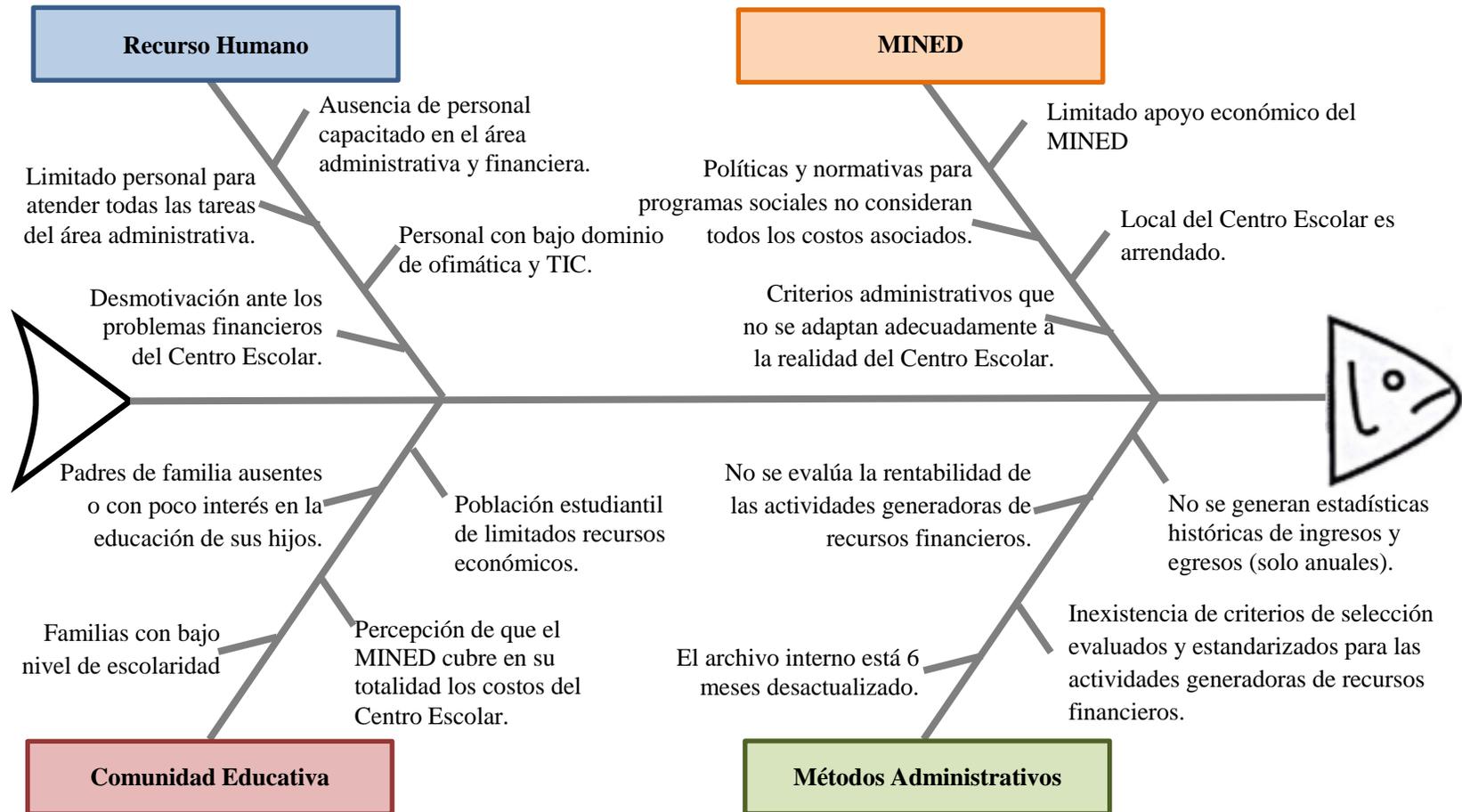
Fuente: elaboración propia. Adaptado de Block, (1994). Consultoría sin Fisuras. Barcelona, España. Ediciones Granica S.A. (página 268 - 269)

Asimismo, para detallar los factores que afectan a la generación y administración de recursos financieros en el Centro Escolar Barrio El Progreso, se utiliza el modelo la *Espina de pescado de Ishikawa*¹⁸, herramienta de análisis que permite detallar y presentar claramente de forma gráfica, las diversas causas de un problema concreto. En la cabeza del pez se muestra el problema central, sus causas se clasifican y se asignan a una espina grande para luego detallarlas en las espinas pequeñas.

Para esta consultoría, las causas se han clasificado en cuatro factores principales: recurso humano, métodos administrativos, comunidad educativa y MINED; a cada factor corresponden diversas causas que se relacionan entre sí conforme se muestra en la **figura 14** e inciden en mayor o menor medida en la problemática objeto de investigación.

¹⁸ Karo Ishikawa defiende que es importante explorar todas las cosas que podrían provocar un problema determinado, antes de empezar a pensar en una solución. Su modelo de la espina del pez, desarrollado en 1990, es una forma de analizar la causa y el efecto. Un esquema conceptual mediante diagrama: “Espina de pescado” “Causa-Efecto” o “Ishikawa”.

Figura 14. Análisis de causas de la problemática del Centro Escolar Barrio El Progreso (Diagrama de Ishikawa).



Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Fortalezas y debilidades del análisis

Otro enfoque de análisis importante a nivel interno, es verificar la realidad del Centro Escolar a través de sus fortalezas y debilidades, ambos elementos indispensables para realizar el análisis FODA que se presenta en el numeral 3.7.1.

Las *fortalezas* son los elementos internos con que cuenta la empresa, que le permiten superar y ser diferente a la competencia; pueden ser capacidades, habilidades y recursos. Su contraparte son las *debilidades*, aspectos también internos en la organización pero que la colocan en una posición desfavorable respecto a sus competidores. Listar ambos elementos, permite a los directivos de cualquier empresa, visualizar la realidad en la que se encuentra la organización, reducir el optimismo excesivo en las capacidades institucionales y tomar consciencia de su situación en un momento determinado. De esta manera se pueden corregir oportunamente las debilidades y utilizar en forma eficiente las fortalezas a favor de las metas de la organización.

Así mismo, para tomar decisiones estratégicas, es necesario considerar criterios y capacidades reales de la empresa, que eliminen la subjetividad, pesimismo u optimismo excesivos y que consideren las implicaciones que esa decisión tendrá en las distintas áreas organizacionales. En el numeral 3.7.1. de este documento, se evidencia como la identificación de fortalezas y debilidades, constituye la base para establecer las estrategias necesarias en el proceso para alcanzar los objetivos institucionales. De momento, corresponde iniciar este análisis listado las fortalezas y debilidades del Centro Escolar Barrio El Progreso (**Ver tabla 9**).

3.5.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez listados los factores internos descritos, corresponde ponderarlos para evaluar la posición administrativa – financiera del Centro Escolar Barrio El Progreso, mediante la elaboración de la *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)* que se muestra en la **Tabla 10**; esta herramienta permite evaluar las fortalezas y debilidades y compararlas para determinar si la posición interna de la empresa es favorable o desfavorable. A continuación se detalla el proceso para elaborarla:

1. Listar las fortalezas y debilidades de la institución. Deben ser de 10 a 20 factores internos y redactarse de forma específica.

2. Asignar los pesos a cada factor. Estos valores (pesos) deben ser entre el 0 para el menos relevante y 1 para el más relevante, independientemente sea fortaleza o debilidad. El peso asignado es indicador de la importancia relativa que ese factor tiene para facilitar o entorpecer el éxito de la empresa, es decir, qué tanto repercuten en el logro de los objetivos y metas institucionales. La sumatoria de pesos debe ser igual a 1.
3. Asignar las calificaciones a cada factor. A diferencia de los pesos, las calificaciones si varían dependiendo de si se trata de una fortaleza o debilidad. Para las fortalezas, la calificación es 3 si es una fuerza menor, o 4 si es una mayor. Mientras que, para las debilidades, la calificación es 1 si es una debilidad mayor o 2 si es una menor.
4. Definir la calificación ponderada de cada factor, para generarla se multiplica el peso de cada uno por su calificación.
5. Determinar el total ponderado de la organización. Este valor es entre 1 y 4, con un promedio de 2.5. Si el total ponderado está por debajo del promedio significa que la empresa es débil internamente y es fuerte si su valor está por encima del promedio.

Tabla 9. Fortalezas y Debilidades del Centro Escolar Barrio El Progreso.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la enseñanza. • Ubicación accesible y cercana a una delegación de la Policía Nacional Civil. • Vínculo de los exalumnos con la institución. • Compromiso docente con la disciplina del estudiantado. • Compromiso de las jefaturas con la mejora de las condiciones de la institución. • Apertura de las jefaturas ante nuevas ideas y formas de organización. • Accesibilidad de los miembros del CDE. • Confianza de los padres de familia en la disciplina y cuidado de sus hijos al interior del Centro Educativo. • Docentes capacitados. • Espíritu de hospitalidad en los miembros de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado criterio en aspectos administrativos – financieros en el personal administrativo. • Local arrendado con infraestructura inadecuada para un centro educativo. • En ocasiones, anteponer los intereses económicos afectan la calidad de la enseñanza. • Desmotivación en el recurso humano ante la falta de apoyo económico para la Escuela y ante la percepción de que su labor no es reconocido por el Estado y la sociedad. • Desinterés de los padres de familia y estudiantes por conocer la realidad financiera de la Escuela. • Algunos miembros de la comunidad educativa consideran que el Estado y los docentes son 100% responsables de la educación estudiantil. • Resistencia al cambio por parte de los docentes ante planes y proyectos nuevos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Centro Escolar.

FACTORES INTERNOS				
N°	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
1	Calidad de la enseñanza.	0.08	4	0.32
2	Ubicación accesible y cercana a una delegación de la Policía Nacional Civil.	0.05	4	0.2
3	Lealtad de los exalumnos con la institución.	0.03	3	0.09
4	Compromiso docente con la disciplina del estudiantado.	0.03	4	0.12
5	Compromiso de las jefaturas con la mejora de las condiciones de la institución.	0.08	4	0.32
6	Apertura de las jefaturas ante nuevas ideas y formas de organización.	0.05	3	0.15
7	Accesibilidad de los miembros del CDE.	0.03	3	0.09
8	Confianza de los padres de familia en la disciplina y cuidado de sus hijos al interior del Centro Educativo.	0.10	4	0.4
9	Docentes capacitados.	0.10	4	0.4
10	Espíritu de hospitalidad en los miembros de la comunidad educativa.	0.05	3	0.15
SUBTOTAL				2.24
N°	Debilidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
1	Limitado criterio en aspectos administrativos – financieros en el personal administrativo.	0.1	1	0.1
2	Local arrendado con infraestructura inadecuada para un centro educativo.	0.08	1	0.08
3	En ocasiones, anteponer los intereses económicos afectan la calidad de la enseñanza.	0.03	1	0.03
4	Desmotivación en el recurso humano ante la falta de apoyo económico para la Escuela y ante la percepción de que su labor no es reconocido por el Estado y la sociedad.	0.03	1	0.03
5	Desinterés de los padres de familia y estudiantes por conocer la realidad financiera de la Escuela.	0.03	2	0.06
6	Algunos miembros de la comunidad educativa consideran que el Estado y los docentes son 100% responsables de la educación estudiantil.	0.05	2	0.1
7	Resistencia al cambio por parte de los docentes ante planes y proyectos nuevos.	0.08	2	0.16
SUBTOTAL				0.56
Total		1.00		2.80
Interpretación: con un valor ponderado total de 2.80 , el Centro Educativo es fuerte internamente aunque por poco (supera al promedio solo por 0.30). El hecho de que el subtotal del peso ponderado de las fortalezas (2.24) sea superior al de las debilidades (0.56), es muestra de un ambiente interno favorable que puede ser desarrollado por el Centro Educativo para reducir las debilidades.				

Fuente: elaboración propia apoyado en la observación propia y criterios de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso.

3.6. Diagnóstico externo

Si bien en el numeral 3.3. *Diseño Estructural del Diagnóstico*, se mencionó que no se profundizará en elementos externos, dada la naturaleza de la investigación, su alcance y limitaciones establecidos en el prediagnóstico; existen elementos del entorno del Centro Educativo que se deben considerar por su significativa influencia en la problemática central y en la propuesta de solución que se implemente. Aspectos como las problemáticas sociales y las normativas y regulaciones establecidas por el MINED, no son parte del ámbito de acción de esta consultoría y la propuesta no está orientada a incidir en ellos; sin embargo, sí se han considerado al diagnosticar para contar con una visión completa e integral de la situación que el Centro Educativo enfrenta, así como de los aspectos del entorno que pueden incidir (potenciando o entorpeciendo) los esfuerzos de solución.

3.6.1. Análisis del entorno: oportunidades y amenazas

Por lo descrito, en este apartado corresponde identificar factores del entorno que generan percepciones, comportamientos y acciones que afectan los esfuerzos del Centro Escolar Barrio El Progreso para generar mayores recursos financieros, así como aquellas oportunidades que no han sido identificadas o no se han aprovechado adecuadamente para obtener ingresos económicos. Las variables que acá se estudian, están fuera del control de la Escuela; sin embargo, pueden aprovecharse o evitarse (amenazas).

Las *oportunidades* son elementos positivos que la empresa puede aprovechar utilizando sus fortalezas. Mientras que, las *amenazas* son aspectos negativos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos institucionales. Analizar ambos elementos, permite a la institución anticipar comportamientos de las variables externas en el futuro y prepararse adecuadamente para obtener el máximo beneficio posible o para reducir las implicaciones negativas. Por otro lado, las oportunidades y amenazas (**ver tabla 11**) se deben considerar al definir las estrategias organizacionales. Las instituciones no están exentas de la influencia del entorno; leyes, políticas, la competencia, migración, comportamientos sociales, delincuencia, desempleo; son aspectos que le afectan, no considerarlos es vivir en un idealismo que solo garantiza el fracaso. Los planes de acción y estrategias empresariales, deben adaptarse al sector, a los posibles cambios en este y responder a lo que los clientes demandan.

Tabla 11. Oportunidades y Amenazas del Centro Escolar Barrio El Progreso

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia buscan para sus hijos, centros educativos cercanos al lugar de residencia. • Empresas interesadas en implementar Responsabilidad Social Empresarial. • Interés de los padres de familia en inscribir a sus hijos en escuelas de verano. • Reciente cambio de Gobierno permite retomar peticiones que en gestión anterior no habían sido consideradas. • Las redes sociales permiten alcanzar un mayor número de clientes o socios potenciales. • Espacios para participación en ferias de ciencias y talentos que permiten al Centro Educativo darse a conocer con potenciales clientes o benefactores. • MINED promueve la formación y actualización docente. • Existencias de Organizaciones No Gubernamentales, dispuestas a colaborar con el Centro Educativo. • Docentes interesados en trabajar en Centros Escolares públicos (oferta de empleo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de que la educación del Estado es de baja calidad. • Pandillas. • Familias con mayor capacidad adquisitiva optan por colegios privados. • Burocracia en los procesos administrativos-financieros establecidos por el MINED. • Las políticas y normativas de gestión administrativa-financiera, no consideran la totalidad de costos asociados a ejecutar los programas sociales.

Fuente: elaboración propia.

3.6.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Similar a la MEFI, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos permite analizar cuantitativamente las oportunidades y amenazas para determinar si la posición externa de la empresa es favorable o desfavorable. La MEFE considera aspectos gubernamentales, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, demográficos, ambientales y políticos.

El proceso para elaborar la MEFE posee ligeras variaciones al de la MEFI, conforme a continuación se detalla:

1. Listar las oportunidades y amenazas de la institución. Deben ser de 10 a 20 factores internos y redactarse de forma específica.
2. Asignar los pesos a cada factor. Estos valores (pesos) deben ser entre el 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), independientemente sea oportunidad o amenaza. La suma de todos los pesos debe ser 1.
3. Asignar las calificaciones a cada factor. Las calificaciones se asignan respondiendo a la pregunta, *¿las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor?*; una calificación de “4” indica que la respuesta es superior, “3” que es superior a la media, “2” es una respuesta media y “1” indica que las estrategias de la empresa no responden o responden mal al factor.
4. Definir la calificación ponderada de cada factor, para generarla se multiplica el peso de cada uno por su calificación.
5. Determinar el total ponderado de la organización. Es la sumatoria de todas las calificaciones ponderadas, este valor está entre 1.0 y 4.0, con un promedio de 2.5.

Un valor de 4.0 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas, es decir, sus estrategias aprovechan las oportunidades y minimizan o eliminan los efectos negativos de las amenazas.

En la **tabla 12** se muestra la MEFE aplicada al Centro Escolar Barrio El Progreso.

3.7. Análisis y elección de estrategias

Finalizado el análisis y diagnóstico externo e interno, corresponde conjugarlos para generar y analizar estrategias que darán paso a la propuesta de esta consultoría. La definición de estrategias acertadas, es resultado de un proceso de observación y análisis que considera la mayor cantidad posible de variables, para proponer rumbos de acción que influyan en ellas en beneficio de la institución. Las estrategias deben conjugar las fortalezas y oportunidades identificadas, con el propósito de impulsar el logro de las metas y objetivos institucionales.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de los Factores Externos del Centro Escolar.

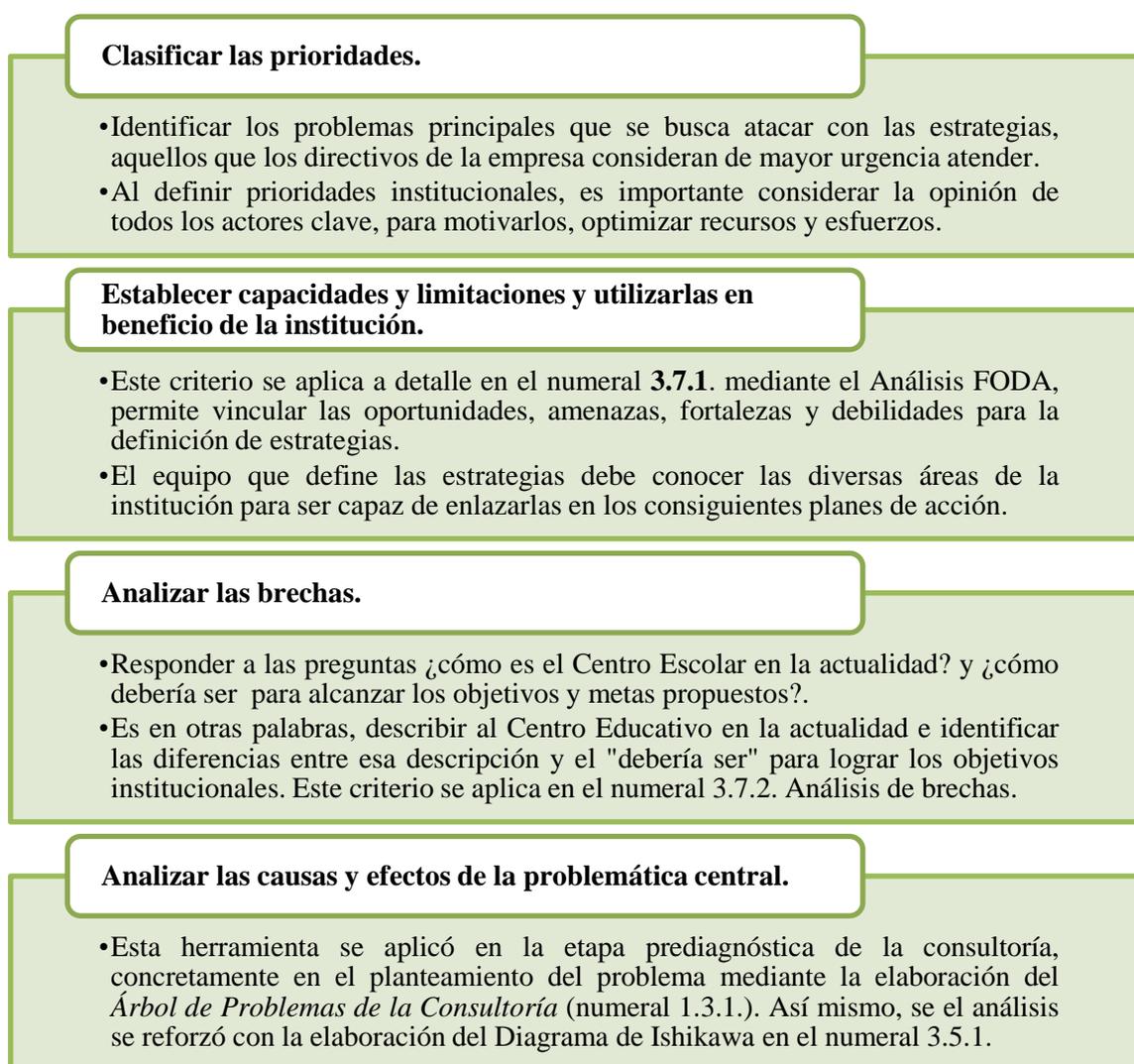
FACTORES EXTERNOS				
N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
1	Padres de familia buscan para sus hijos, centros educativos cercanos al lugar de residencia.	0.1	4	0.4
2	Empresas interesadas en implementar Responsabilidad Social Empresarial.	0.01	1	0.01
3	Interés de los padres de familia en inscribir a sus hijos en escuelas de verano.	0.05	2	0.1
4	Reciente cambio de Gobierno permite retomar peticiones que en la gestión anterior no habían sido consideradas.	0.02	4	0.08
5	Las redes sociales permiten alcanzar un mayor número de clientes o socios potenciales.	0.04	1	0.04
6	Espacios para participación en ferias de ciencias y talentos que permiten al Centro Educativo darse a conocer con potenciales clientes o benefactores.	0.04	2	0.08
7	MINED promueve la formación y actualización docente.	0.03	3	0.09
8	Existencias de Organizaciones No Gubernamentales, dispuestas a colaborar con el Centro Educativo.	0.05	4	0.2
9	Docentes interesados en trabajar en Centros Escolares públicos (oferta de empleo).	0.03	4	0.12
SUBTOTAL				1.12
N°	Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
1	Percepción de que la educación del Estado es de baja calidad.	0.15	1	0.15
2	Pandillas.	0.08	4	0.32
3	Familias con mayor capacidad adquisitiva optan por colegios privados.	0.15	1	0.15
4	Burocracia en los procesos administrativos-financieros establecidos por el MINED.	0.1	2	0.2
5	Las políticas y normativas de gestión administrativa-financiera, no consideran la totalidad de costos asociados a ejecutar los programas sociales.	0.15	3	0.45
SUBTOTAL				1.27
Total		1		2.39
<p>Interpretación: la calificación de 2.39 indica que el Centro Escolar está por debajo de la media en sus esfuerzos por aprovechar las oportunidades y evitar los efectos de las amenazas.</p> <p>Por otro lado, es destacable que el subtotal del peso ponderado de las oportunidades (1.12) es menor al de las amenazas (1.27), lo que indica que el ambiente externo actual es desfavorable para la Escuela.</p>				

Fuente: elaboración propia apoyado en la observación propia y criterios de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso.

Así mismo, para que las estrategias vayan más allá de una definición y puedan transformarse en planes operativos con actividades concretas y efectivas, es indispensable que consideren tanto las debilidades de la organización como las amenazas que enfrenta. Si una estrategia no puede ejecutarse, definirla ha sido un desperdicio de tiempo y recursos.

Es por lo descrito, que se hace evidente la necesidad de relacionar elementos internos y externos del diagnóstico en esta etapa de la consultoría. Existen diversas herramientas de utilidad para el diseño de estrategias, conforme se muestra en la **figura 15**, estas no son excluyentes, si no que al combinarse enriquecen el análisis:

Figura 15. Herramientas para la definición de estrategias institucionales.



Fuente: elaboración propia.

3.7.1. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conjugar las **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas** a través de un estudio minucioso para generar estrategias conforme a las siguientes combinaciones (**ver figura 16**):

Figura 16. Tipos de estrategias resultantes del Análisis FODA.



Fuente: elaboración propia.

Realizar el diagnóstico de la institución, es solo el primer paso para la elaboración de la Matriz FODA; a éste le sigue una comparación minuciosa y análisis crítico de lo identificado hasta llegar a la generación de estrategias. Listar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas da paso a la elaboración de la Matriz FODA cuya representación esquemática se muestra en la **figura 17** y su desarrollo en la **tabla 13**.

Figura 17. Representación esquemática de la Matriz FODA.

	DEBILIDADES (D) <i>Listado de debilidades</i>	FORTALEZAS (F) <i>Listado de fortalezas</i>
OPORTUNIDADES (O) <i>Listado de oportunidades</i>	Estrategias DO (orientación) <i>Surgen de combinar las Debilidades y Oportunidades</i>	Estrategias FO (ofensivas) <i>Surgen de combinar las Fortalezas y Oportunidades</i>
AMENAZAS (A) <i>Listado de amenazas</i>	Estrategias DA (supervivencia) <i>Surgen de combinar las Debilidades y Amenazas</i>	Estrategias FA (defensivas) <i>Surgen de combinar las Fortalezas y Amenazas</i>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Matriz FODA del Centro Escolar Barrio El Progreso.

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Limitado criterio en aspectos administrativos – financieros en el personal administrativo. • Local arrendado con infraestructura inadecuada para un centro educativo. • En ocasiones, anteponer los intereses económicos afectan la calidad de la enseñanza. • Desmotivación en el recurso humano ante la falta de apoyo económico para la Escuela y ante la percepción de que su labor no es reconocido por el Estado y la sociedad. • Desinterés de los padres de familia y estudiantes por conocer la realidad financiera de la Escuela. • Algunos miembros de la comunidad educativa consideran que el Estado y los docentes son 100% responsables de la educación estudiantil. • Resistencia al cambio por parte de los docentes ante planes y proyectos nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la enseñanza. • Ubicación accesible y cercana a una delegación de la Policía Nacional Civil. • Lealtad de los exalumnos con la institución. • Compromiso docente con la disciplina del estudiantado. • Compromiso de las jefaturas con la mejora de las condiciones de la institución. • Apertura de las jefaturas ante nuevas ideas y formas de organización. • Accesibilidad de los miembros del CDE. • Confianza de los padres de familia en la disciplina y cuidado de sus hijos al interior del Centro Educativo. • Docentes capacitados. • Espíritu de hospitalidad en los miembros de la comunidad educativa.
OPORTUNIDADES	Estrategias DO (orientación)	Estrategias FO (ofensivas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia buscan para sus hijos, centros educativos cercanos al lugar de residencia. • Empresas interesadas en implementar Responsabilidad Social Empresarial. • Interés de los padres de familia en inscribir a sus hijos en escuelas de verano. • Reciente cambio de Gobierno permite retomar peticiones que en gestión anterior no habían sido consideradas. • Las redes sociales permiten alcanzar un mayor número de clientes o socios potenciales. • Espacios para participación en ferias de ciencias y talentos que permiten al Centro Educativo darse a conocer con potenciales clientes o benefactores. • MINED promueve la formación y actualización del personal docente. • Existencias de Organizaciones No Gubernamentales, dispuestas a colaborar con el Centro Educativo. • Docentes interesados en trabajar en Centros Escolares públicos (oferta de empleo) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los planes de formación y actualización docente del MINED en áreas de interés para los profesores del Centro Educativo, como aspecto motivador. 2. Gestionar apoyo de estudiantes universitarios en tareas administrativas y financieras dentro del Centro Educativo, a través de los programas de servicio social coordinados por las instituciones de educación superior. 3. Crear cuenta institucional en página de facebook, para promocionar los servicios del Centro Educativo e informar sobre los proyectos que se ejecutan, para fortalecer la comunicación con la comunidad educativa. 4. Crear cartelera accesible a los padres o responsables de familia, donde publicar de forma vistosa y resumida, boletines informativos relacionados a la rendición de cuentas para sensibilizar a la comunidad educativa respecto a las necesidades del Centro Escolar. 5. Realizar cursos de verano con contenidos de interés para los estudiantes y padres de familia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premiar públicamente (en cartelera, redes sociales, rendición de cuentas) a los estudiantes sobresalientes que participen en ferias de ciencias y talentos para destacar la calidad de la enseñanza del Centro Educativo y motivar al resto de alumnos. 2. Desarrollar relaciones con asociaciones, universidades, empresas u organizaciones no gubernamentales, para generar intercambio de ideas y rutas de acción implementadas con éxito en otras instituciones de educación para generar recursos financieros y administrarlos eficientemente. 3. Ejecutar cursos y talleres de formación atractivos para los exalumnos, sus hijos o para los estudiantes próximos a graduarse de 9° grado, como servicio adicional generador de ingresos. 4. Ejecutar nuevos servicios en asocio con voluntariado o servicio social de estudiantes universitarios. 	
AMENAZAS	Estrategias DA (de supervivencia)	Estrategias FA (defensivas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de que la educación del Estado es de baja calidad. • Pandillas. • Familias con mayor capacidad adquisitiva optan por colegios privados. • Burocracia en los procesos administrativos-financieros establecidos por el MINED. • Las políticas y normativas de gestión administrativa-financiera, no consideran la totalidad de costos asociados a ejecutar los programas sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener dentro de las prioridades del Centro Educativo, la calidad de la enseñanza como elemento diferenciador. 2. Elaborar hojas de cotejo y tablas de datos claras con información que permita identificar todos los costos asociados a nuevos proyectos, para tomar medidas preventivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades de prevención (simulacros, charlas sobre consumo de drogas, alcoholismo) en conjunto con la Policía Nacional Civil para reforzar la presencia de la entidad al interior del Centro Educativo como generador de confianza en padres de familia. 2. Elaborar boletín mensual para comunicar los recursos que el MINED provee al <i>Programa de Alimentación y Salud Escolar</i> y destacar las necesidades pendientes de cubrir. 	

Fuente: elaboración propia.

3.7.2. Análisis de brechas (GAP)

El análisis de brechas (GAP en inglés), es definido por el diccionario de Cambridge University conforme se detalla a continuación:

Un sistema que compara cómo funciona una empresa ahora contra cómo le gustaría trabajar, y luego calcula cómo la compañía puede usar el tiempo, dinero (y otros recursos) para alcanzar el éxito deseado.

En el mundo de los negocios, el análisis de brechas permite a una organización medir cómo se está desempeñando ahora frente a su potencial. (**Cambridge Business English Dictionary, 2019**)¹⁹.

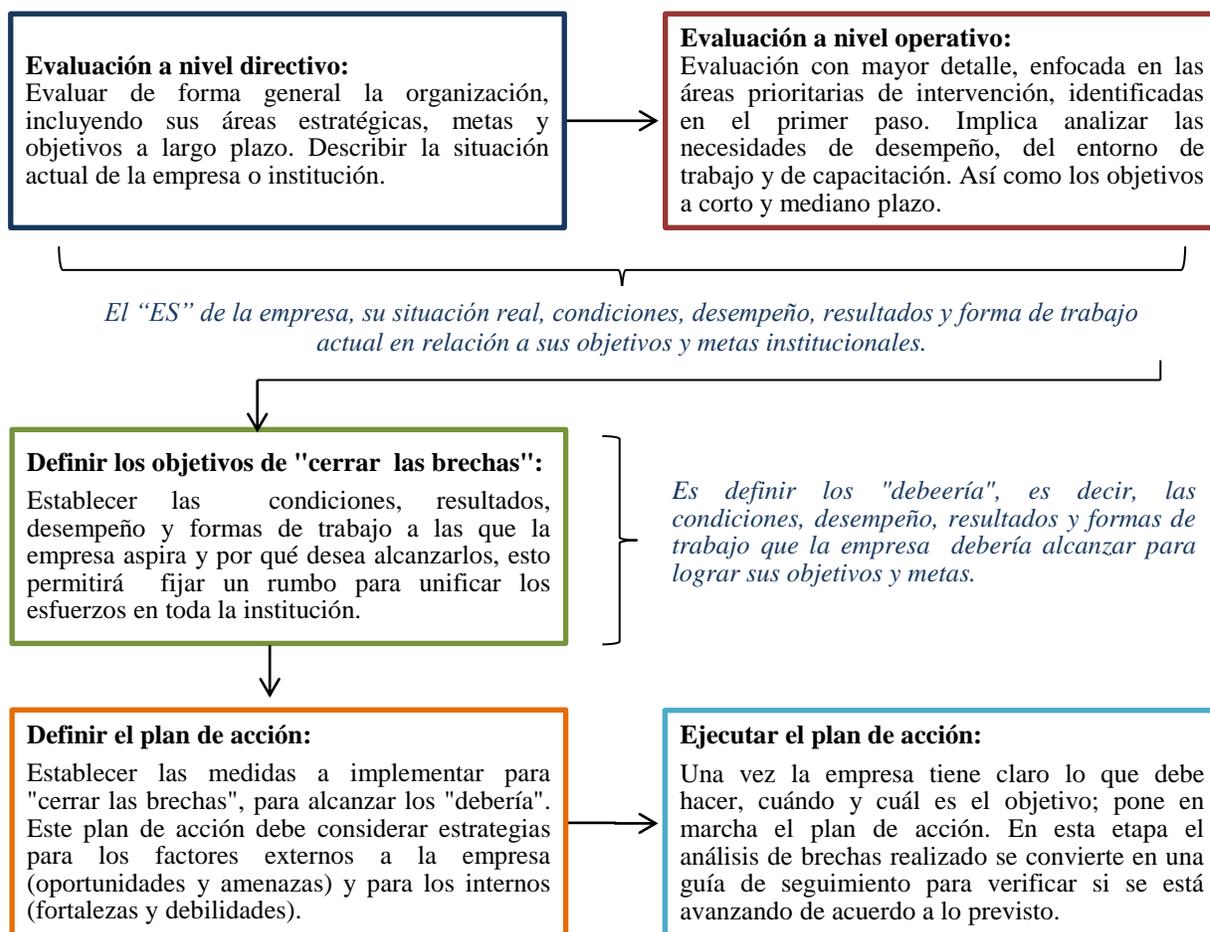
En otras palabras, el análisis GAP permite detectar las diferencias entre la situación actual de la empresa y la deseable, para a través de ello tomar las medidas necesarias, definir estrategias y establecer áreas prioritarias de intervención que lleven al desempeño y resultados esperados. En el Capítulo I. Marco Referencial, numeral 1.3.3. de este documento, se presentó un análisis de brechas abreviado del Centro Escolar Barrio El Progreso, fundamentado en elementos identificados durante los inicios de la investigación (prediagnóstico); corresponde ahora profundizar en este análisis incorporando criterios y valoraciones surgidas del diagnóstico interno y externo de consultoría.

El análisis de brechas es una autoexploración que la institución realiza, puede adaptarse a cualquier tipo y tamaño de empresa u organización, así como a diversas áreas organizacionales y en diferentes momentos de la gestión empresarial. Precisamente por su amplio rango de aplicación, no existe una estructura rígida para elaborar el análisis de brechas sino elementos o actividades base en los que el consultor, directivos y otros actores, aplican su experiencia para realizar un análisis minucioso.

Las fases generales del proceso de análisis de brechas, se presentan en la **figura 18**.

¹⁹ GAP analysis. (2019). En *Cambridge Business English Dictionary*. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/gap-analysis>

Figura 18. Proceso de análisis de brechas.



Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto por Blanchard K, Robinson D. y Robinson J. en *Cierre las Brechas* (2003) y en Nueva ISO 9001:2015 (2015).

En la **tabla 14**, se adapta el proceso descrito al Centro Escolar Barrio El Progreso. Dado el alcance de esta consultoría, esta aplicación incluye los siguientes elementos:

- a. Síntesis descriptiva de la condición actual del Centro Escolar Barrio El Progreso, en lo concerniente a la generación y administración de recursos financieros.
- b. Identificación y descripción de las brechas existentes.
- c. Listado de posibles soluciones (acciones y mejoras propuestas) para cerrar las brechas identificadas.

Tabla 14. Análisis de brechas del Centro Escolar Barrio El Progreso, aplicado al área administrativo – financiera.

Área de análisis	Condición actual <i>El “es” de la institución.</i>	Expectativa a futuro <i>El “debería” de la institución</i>	Propuesta para cierre de brecha
Ingresos	No existe evaluación ni seguimiento adecuados de los ingresos provenientes de las actividades para generar fondos propios.	Se deben administrar adecuadamente los fondos económicos propios para maximizar su beneficio en la gestión del Centro Educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar formatos de control que faciliten el vaciado y análisis de la información necesaria para la toma de decisiones. • Realizar seguimiento de las actividades planificadas para garantizar que se ejecuten conforme a lo previsto y dentro del presupuesto estimado. • Gestionar apoyo de estudiantes universitarios en tareas administrativas y financieras dentro del Centro Educativo, a través de los programas de servicio social coordinados por las instituciones de educación superior. • Desarrollar nuevos mecanismos para combatir la desinformación y generar conciencia que motive a la comunidad educativa a involucrarse activamente en la gestión del Centro. • Brindar servicios que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad educativa. <p>Desarrollar mecanismos de información, adaptados al personal docente, estableciendo objetivos y metas claros así como los resultados obtenidos y el beneficio que estos representan para el Centro Escolar.</p> <p>Definir actividades generadoras de recursos económicos propios enfocados exclusivamente a la mejora del mobiliario y equipo.</p>
Egresos	Los fondos propios generados, se asignan según a lo urgente, sin una evaluación adecuada de los beneficios que esos egresos reportan.	Es necesario evaluar el destino de los fondos para maximizar el beneficio y evitar gastos innecesarios superiores a los previstos.	
Procesos	El personal no está capacitado para realizar procesos administrativos y contables.	Personal con los conocimientos y herramientas necesarios para realizar con eficiencia la gestión administrativo – financiera.	
Servicios y actividades	No se realiza un análisis riguroso de las fuentes generadoras de fondos económicos propios, ni de nuevas alternativas para tal fin, por no contar con personal suficiente o capacitado.	Deben analizarse los resultados de las fuentes generadoras de recursos propios y considerarlos para tomar de decisiones futuras.	
Comunidad educativa	Los estudiantes y padres de familia perciben la educación como 100% gratuita.	Un servicio educativo de calidad va más allá del salón de clases y es indispensable el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa para el éxito en las funciones del Centro Escolar.	
Personal	Desmotivación ante la percepción de reducido apoyo por parte del MINED y padres de familia.	Evidenciar los resultados satisfactorios de los esfuerzos que realizan los docentes y personal administrativo por incrementar los ingresos y mejorar el servicio del Centro Escolar.	
Mobiliario y equipo	El único proveedor de mobiliario y equipo es el MINED, esta inversión no es prioritaria dentro del presupuesto escolar por lo que no es posible abastecer al Centro Educativo con lo necesario.	El mobiliario y equipo adecuados y en buenas condiciones, son indispensables para el servicio en el Centro Educativo.	

Fuente: elaboración propia

3.1. Tabulación y análisis

En las instalaciones del Centro Escolar Barrio El Progreso, se aplicaron los instrumentos de investigación planteados en la **Tabla 3. Matriz Metodológica de la Investigación**. Esta etapa estuvo en su totalidad a cargo de la consultora, aspecto que aunque prolongó la cantidad de tiempo destinada, enriqueció la investigación al permitir el acercamiento directo a la realidad del Centro Educativo y una mirada desde otra óptica a través del propio escenario de clases y de la observación del diario vivir en la Institución. Tanto a los estudiantes como a los maestros se aplicó un cuestionario; mientras que, con los padres de familia miembros del CDE y a las jefaturas de la Escuela, se procedió a realizar entrevistas unilaterales mediante una guía de cuestionamientos previamente definida. Lo recabado se presenta a continuación.

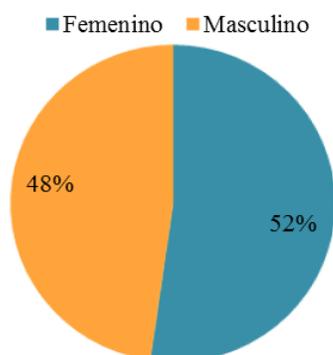
3.8.1. Análisis de los resultados de las preferencias y valoraciones de los estudiantes del Centro Escolar Barrio El Progreso.

Se expone y analiza en este apartado, información recolectada mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia aplicado a través de encuesta a 155 estudiantes del Centro Escolar Barrio El Progreso (31% de la población). Se optó por encuestar alumnos de 4° a 9° grado (ubicados en un rango de edad entre los 10 y 16 años) debido a que se facilitaría que comprendieran el instrumento y lo necesario en términos financieros, que les permitiera dar valoraciones relacionadas a la información necesaria para la investigación. El cuestionario utilizado como instrumento de investigación se presenta en el **Apéndice 3** de este documento.

SECCIÓN 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Género

Gráfico 1.
Género de los estudiantes

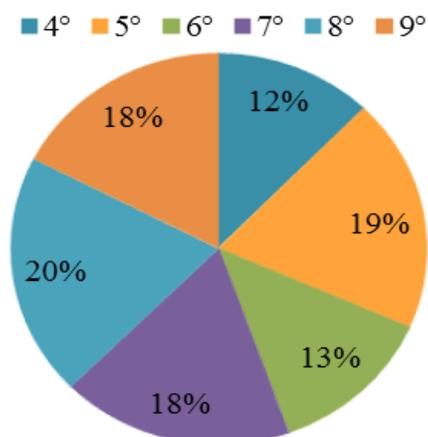


Análisis de la gráfica: De los 155 estudiantes encuestados, 81 son mujeres (52%) y 74 hombres (47%).

2. Grado

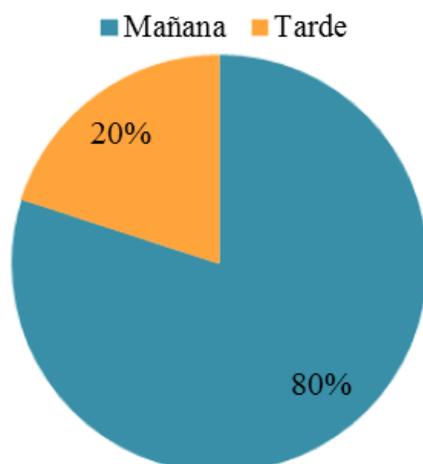
Análisis de la gráfica: La mayor parte de encuestados corresponde a 8° grado. Sin embargo, la cantidad es semejante para el resto, siendo el menor 4° grado.

Gráfico 2.
Grado que cursa



3. Turno.

Gráfico 3.
Turno en que está inscrito

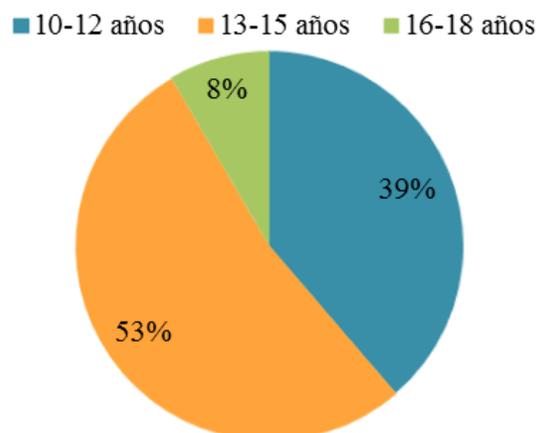


Análisis de la gráfica: El 80% de encuestados corresponde al turno de la mañana, esto guarda concordancia con la población total del Centro Educativo pues, según lo informado por las jefaturas, cerca del 70% está inscrito en la mañana.

4. Edad.

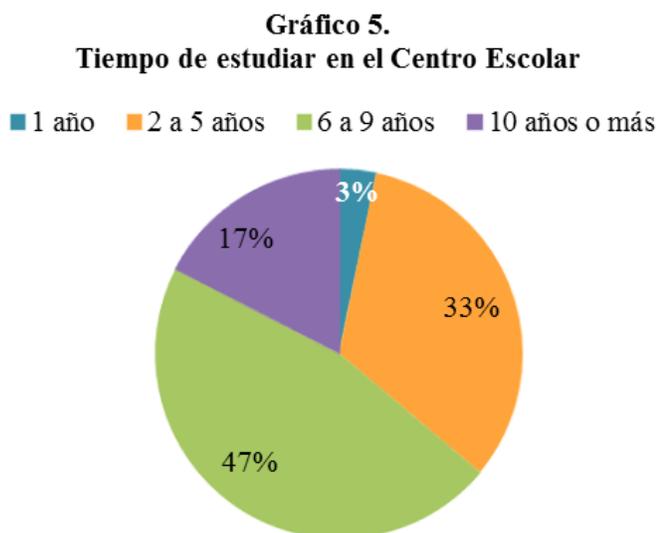
Análisis de la gráfica: Más de la mitad de encuestados se encuentra entre los 13 y 15 años de edad, correspondientes principalmente a 3er. ciclo. Este es un elemento importante, pues dada su edad tenían mayor capacidad de criterio para profundizar en sus respuestas y valoraciones.

Gráfico 4.
Edad



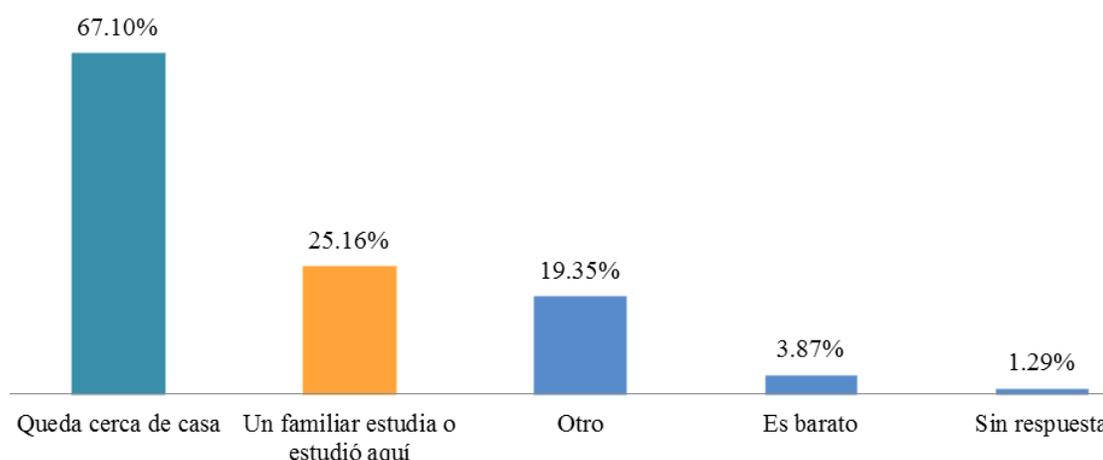
5. Tiempo de estudiar en el Centro Escolar Barrio El Progreso.

Análisis de la gráfica: Se evidencia que existe un fuerte vínculo entre los estudiantes y el Centro Educativo, al ser más de la mitad (64%) los que han estudiado en dicha institución por un período igual o mayor a 6 años. Puede afirmarse que a pesar de las dificultades económicas que la Escuela enfrenta, logra mantener a sus estudiantes.



6. Motivo por el que estudia en el Centro Escolar Barrio El Progreso.

Gráfico 6.
¿Por qué estudias en este Centro Escolar?



Análisis de la gráfica: El principal elemento por el que el Centro Escolar Barrio El Progreso ha sido la opción elegida para sus estudiantes, es la cercanía con su lugar de residencia.

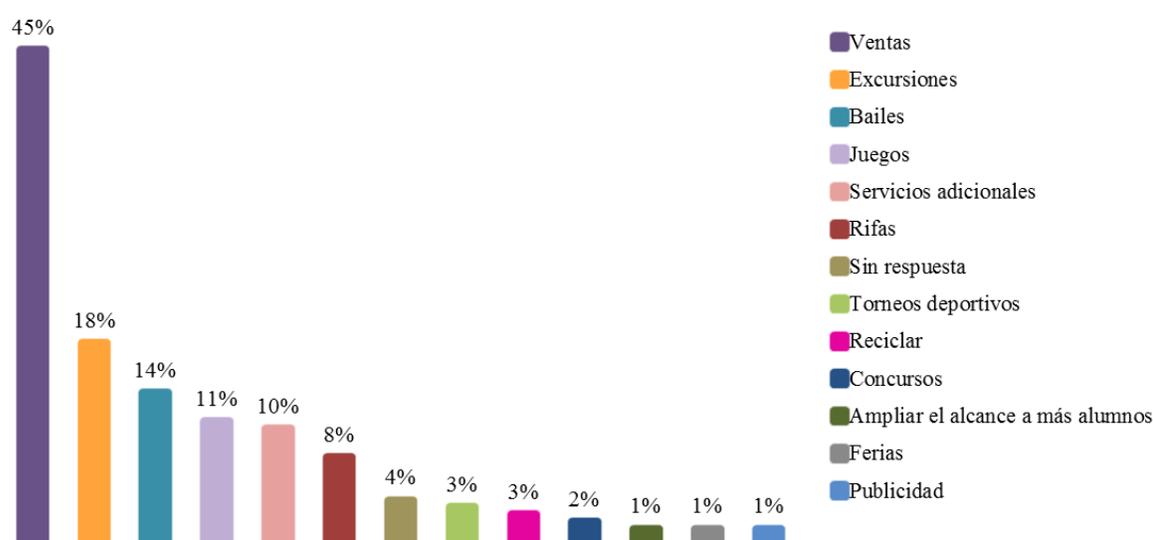
Síntesis de la Sección I: La aplicación de la encuesta a estudiantes se realizó en proporciones similares en cuanto a género y grado, el 64% de ellos tienen más de 6 años inscritos en el Centro Escolar por lo que lo conocen a profundidad y pueden apuntar aspectos concluyentes en cuando a sus fortalezas y debilidades.

Además, es destacable que más de la mitad de ellos estudian en la Institución por la cercanía con su residencia, es decir, son niños y adolescentes de Soyapango; quienes indicaron “otro motivo” para estudiar allí, especificaron que era porque les gusta el ambiente interno (disciplina, amigos y calidad de la enseñanza).

SECCIÓN 2. ACTIVIDADES EXTRAS EN EL CENTRO ESCOLAR

7. Actividades que sugieren para que la Escuela pueda generar más ingresos.

Gráfico 7.
¿Qué actividades sugiere para generar mayores ingresos?



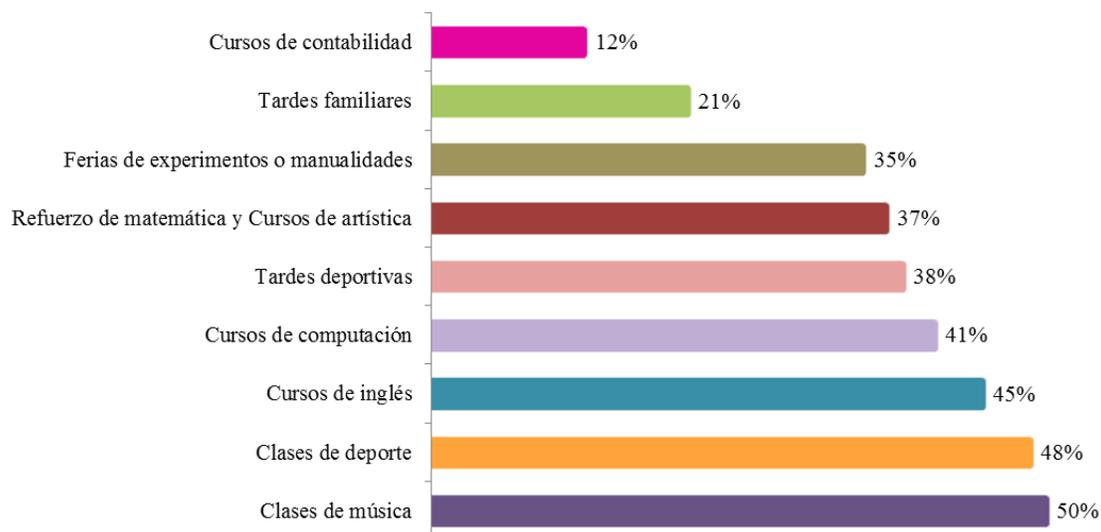
Análisis del gráfico: las ventas, las excursiones y los bailes son las actividades que los estudiantes sugieren realizar para generar mayores ingresos. Proponen excursiones al zoológico, a balnearios, museos y sitios arqueológicos. Solo 2 estudiantes recomendaron realizar publicidad, aunque esto puede atribuirse a que por sus características no están familiarizados con el término como para proponerlo.

De los 69 estudiantes que sugirieron realizar ventas para generar mayores ingresos, cerca del 45% proponen que sea comida, bebidas y dulces (pizza, almuerzo, comidas típicas, sorbetes, entre otros), el 26% sugiere que se continúe realizando el día del jeans (ellos pagan \$0.25 por usar jeans ese día en lugar del pantalón o falda del uniforme).

8. A) Actividades extra en que le interesaría participar.

Gráfico 8.

Actividades generadoras de ingresos que interesan a los estudiantes.



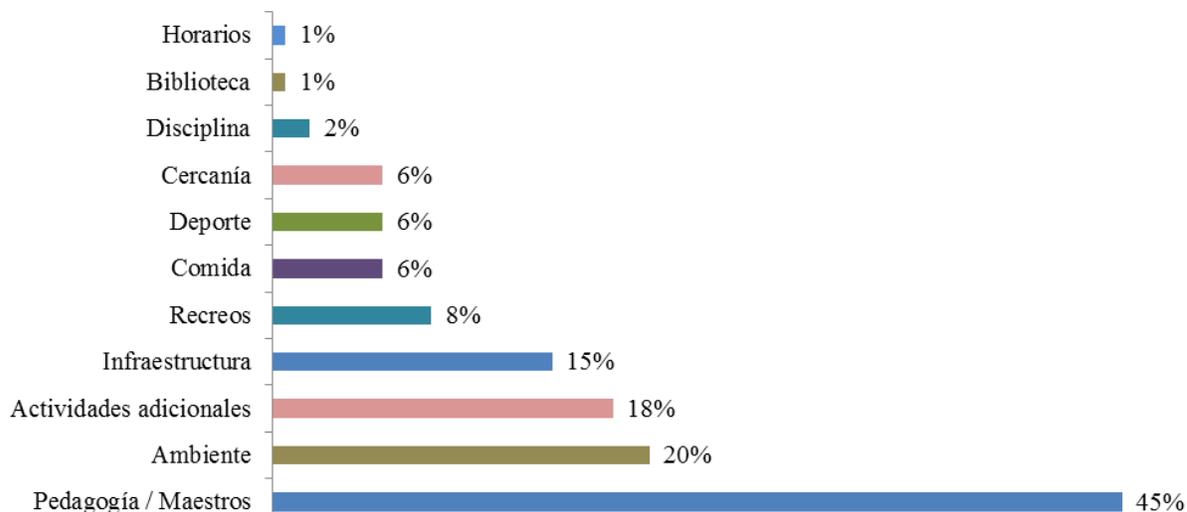
Análisis de la gráfica: Con excepción de los cursos de contabilidad (dirigidos a estudiantes de tercer ciclo), la diferencia en preferencias entre actividades no es significativa y todas tienen un grado de interés aceptable. Al consultar por el precio que estarían dispuestos a pagar, los alumnos optaron por la opción más baja sugerida (en el rango de \$0.25 a \$5). Este resultado refuerza la percepción notada en los estudiantes al esperar que el 100% de los servicios del Centro Escolar sean gratuitos.

SECCIÓN 3. SERVICIO EN EL CENTRO ESCOLAR

9. A) Qué es lo que le gusta del Centro Escolar Barrio El Progreso.

Gráfico 19.

Aspectos del Centro Escolar que gustan a los estudiantes



Análisis del gráfico: 3% de los encuestados indicó que les gusta “todo” mientras que, el 14% no respondió. El 45% de quienes respondieron señalaron la pedagogía y los maestros como lo que más les gusta del Centro Escolar, siendo esta su principal fortaleza, los estudiantes especificaron materias que son de su agrado o simplemente indicaron que “les gustan las clases” o “el esmero por enseñar” de los maestros, destacando cualidades en ellos como la amabilidad, paciencia, dedicación y profesionalismo.

Por otro lado, el 20% de los encuestados considera que el ambiente en el Centro Educativo es uno de sus principales atributos, debido a factores como las buenas relaciones entre compañeros, la amabilidad y armonía, la seguridad, disciplina y la tranquilidad que perciben al interior de la Institución. Algunos alumnos atribuyen el ambiente agradable a que la Escuela es pequeña, por lo que pueden conocer mejor a cada miembro de la comunidad educativa y consideran que esto facilita el control de la disciplina por parte de las autoridades.

Relacionado a lo anterior, uno de los aspectos que contribuye a la generación de un ambiente amistoso y de buenas relaciones interpersonales, son las actividades adicionales que la Escuela realiza; este punto es también uno de los que más gustan a los estudiantes quienes indicaron que disfrutaban de actividades como los festivales, coronación de la reina, los talleres de artesanías, feria de logros, las excursiones, celebraciones en fechas especiales, los intramuros, los días del jeans, y los superrecreos.

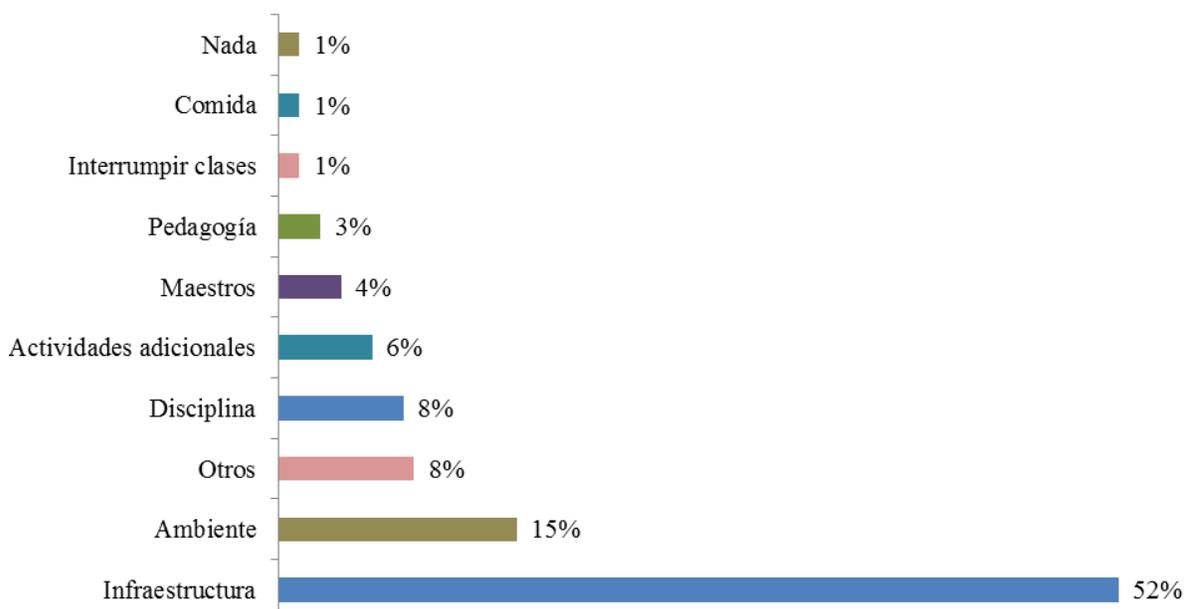
Otro punto remarcable en esta pregunta es el hecho de que aspectos relacionados a la infraestructura figuren entre los primeros puestos (5° lugar, con el 15%), cuando a lo largo de esta consultoría se ha enfatizado las carencias en esa área. Sin embargo, lo que gusta a los alumnos son elementos concretos, tales como:

- **La organización del espacio:** les gusta que el área de parvularia esté apartada del resto de salones y que el espacio para el recreo sea amplio.
- **Ventilación:** los estudiantes del turno de la mañana consideran que la escuela está bien ventilada, que es fresca. Los de la tarde por el contrario sugieren comprar ventiladores.
- **Limpieza:** valoran la limpieza de los salones de clase y la Escuela en general, consideran que las aulas están pintadas adecuadamente.
- **Cafetín:** para los estudiantes esta área es adecuada, agradable, limpia y ordenada.

Finalmente, entre los aspectos favorecedores para el Centro Educativo figuran también la cercanía con el lugar de residencia, la disciplina y la comida, aunque en el caso de esta última los alumnos no especificaron si se trata de la que ofrece el cafetín o la que se les entrega como parte del *Programa de Alimentación y Salud Escolar*.

B) Qué es lo que no le gusta del Centro Escolar Barrio El Progreso.

Gráfico 20.
Aspectos del Centro Escolar que no gustan a los estudiantes



Análisis de la gráfica: Se confirma lo observado y expresado por las autoridades del Centro Educativo, la Infraestructura es el área con mayores deficiencias y que requiere de inversión urgente; esta se convierte en la principal debilidad de la Escuela con el 52% de los estudiantes que indicaron estar descontentos con ella. La ausencia de laboratorio de ciencias y de cancha propia, tener demasiadas gradas, los baños (insalubres, sin agua, papel higiénico, ni jabón), el barranco cercano a la Escuela, los techos dañados y el suelo en mal estado; son los factores que generan inconformidad en más de la mitad de los estudiantes.

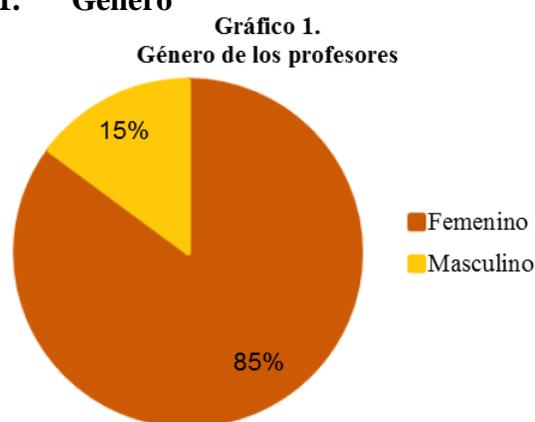
En segundo lugar de aspectos que no gustan a los estudiantes, se encuentra el ambiente (aunque solo obtuvo el 15% en frecuencia de respuesta) debido específicamente a suspender clases por realizar otras actividades, a los maestros cuando son “muy enojados o injustos”, al bullying o juegos bruscos entre alumnos y a percibir preferencias entre compañeros o entre el turno de la mañana y de la tarde.

3.8.2. Análisis de los resultados de las preferencias y valoraciones de los profesores del Centro Escolar Barrio El Progreso.

Corresponde en este apartado, exponer la información recolectada mediante censo realizado a los profesores del Centro Escolar. El cuestionario utilizado como instrumento de investigación se presenta en el **Apéndice 4** de este documento, se aplicó al 79.41% (27 de 34)²⁰ de los profesores de la Institución Educativa, desde parvularia hasta 9no. grado, involucrando al turno de la mañana y de la tarde.

SECCIÓN 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Género



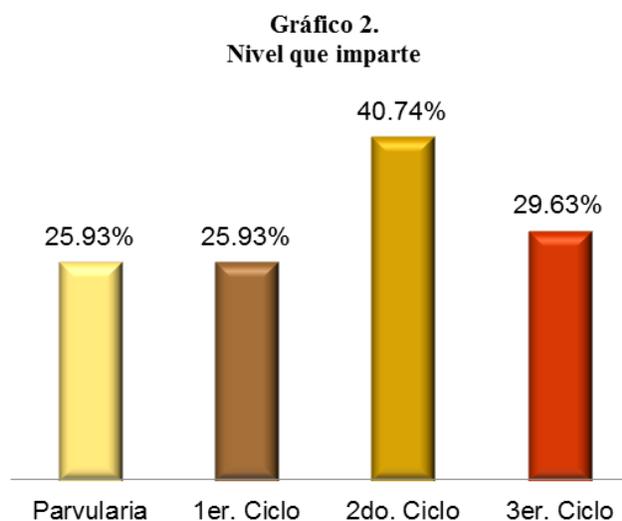
Análisis del gráfico:

La planta docente en el Centro Escolar está compuesta principalmente por mujeres en un 85%, el 15% de docentes hombres que presenta el gráfico corresponde al 100% de profesores del género masculino en la Institución.

2. Nivel que imparte

Análisis del gráfico:

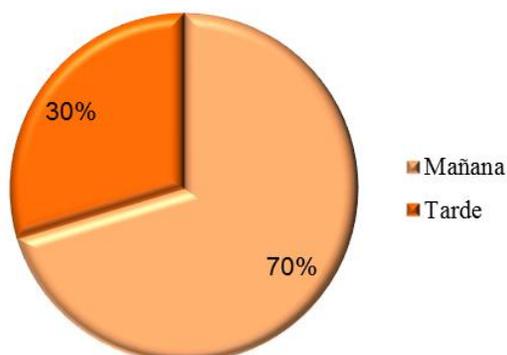
Los docentes del Centro Educativo no imparten únicamente en determinado nivel, algunos de ellos han impartido incluso desde parvularia hasta 3er ciclo. Sin embargo, la mayoría se concentra en 2do. ciclo.



²⁰ Los motivos por el que 7 profesores (mujeres) no pudieron responder el cuestionario son diversos, algunos tenían evaluaciones programadas en el período del censo; otros, compromisos personales o se encontraban con incapacidad médica. Así mismo, el trabajo propio del cierre del año escolar restó el tiempo disponible.

3. Turno

Gráfico 3.
Turno que imparte

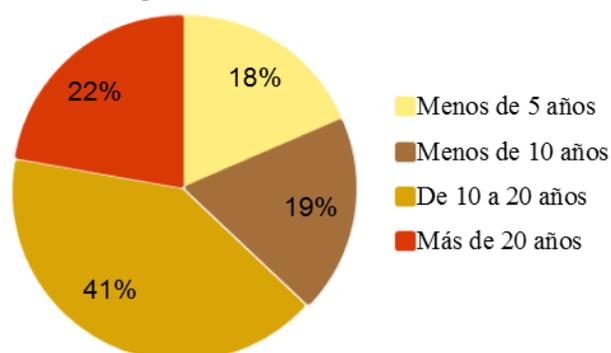


Análisis del gráfico: En proporción a la población estudiantil (en que la mayor parte corresponde al turno de la mañana), el 70% de la planta docente imparte clases en la jornada matutina.

4. Tiempo de laborar en el Centro Escolar

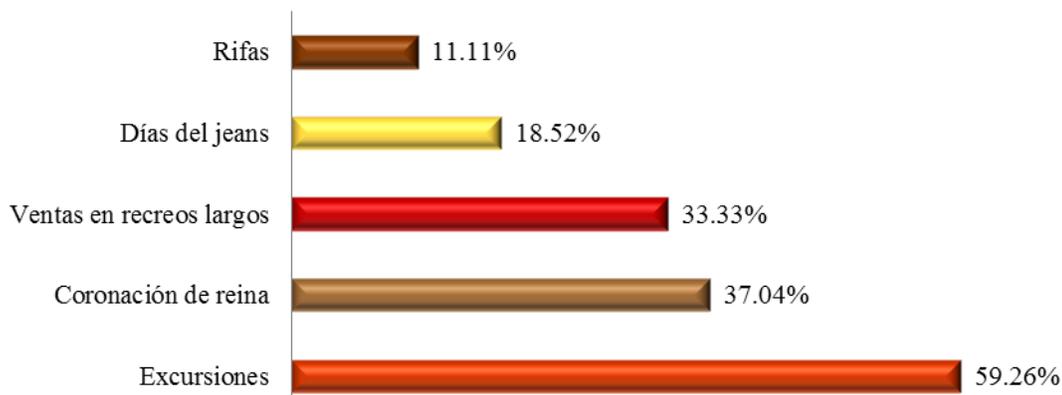
Análisis del gráfico: El 63% de los docentes tiene más de 10 años de laborar en el Centro Educativo. Al contrastar con el hecho de que los estudiantes apuntan como beneficiosa la pedagogía y los maestros de la Escuela, puede concluirse que la amplia experiencia de los profesores es una de las fortalezas de la Institución.

Gráfico 4.
Tiempo de laborar en el Centro Escolar



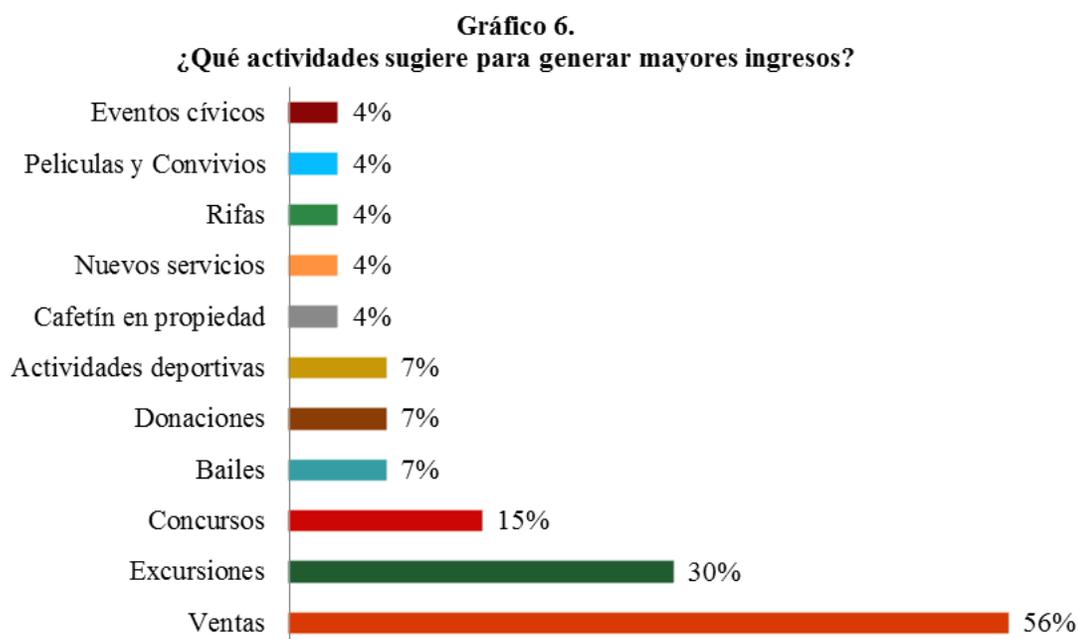
5. Actividades que consideran generan mayores ingresos para el Centro Escolar

Gráfico 5.
Actividades que generan mayores ingresos



Análisis del gráfico: Dentro de las actividades que ya realiza el Centro Educativo, son las excursiones que en opinión de los profesores, generan mayores ingresos económicos para la Institución. Las rifas se ubican en último lugar, de hecho se observó que la logística de estas se dificulta debido a que los estudiantes no llevan el suficiente dinero como para participar.

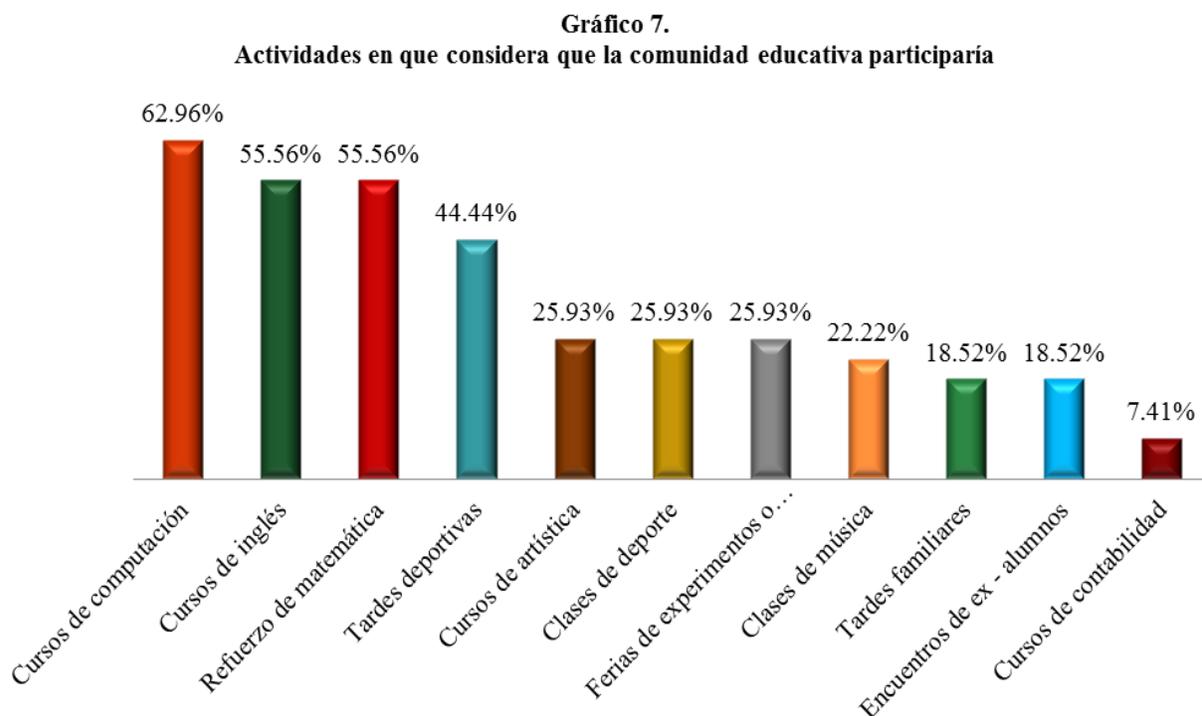
6. Actividades o servicios adicionales que sugieren para generar mayores ingresos.



Análisis de la gráfica: en opinión de los docentes las ventas y las excursiones son las actividades que el Centro Educativo debe realizar para generar mayores ingresos. Para el caso de las ventas, hicieron alusión específicamente a baratillos, juguetes, sorbetes, comida (festivales gastronómicos), proyección de películas e incluso ropa. Mientras que, proponen que las excursiones se realicen con guías de estudio a manera de actividades extracurriculares a teatros, museos y ruinas arqueológicas; también a lugares recreativos como balnearios. Para ambas actividades consideran importante que sean coordinadas por el CDE u otros representantes de los padres o responsables de familia.

Por otro lado, cuatro docentes que no respondieron, aludieron no tener tiempo, no creer que existan actividades adicionales a las que ya se realizan o considerar que todo debe ser cubierto por el MINED por lo que la pregunta no procedía. Esto denota cierto grado de resignación ante la situación económica que atraviesa la Escuela.

7. A) **Actividades extra que consideran atractivas para los padres de familia, estudiantes y ex – alumnos.**



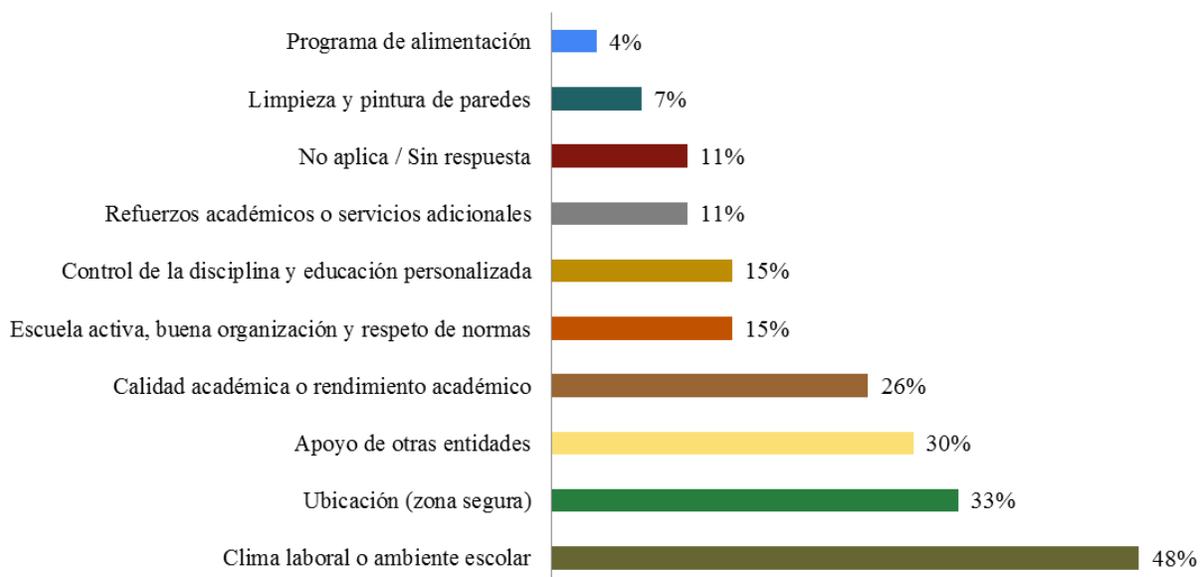
Análisis de la gráfica: Más del 50% de los profesores consideran que los cursos de computación, inglés y el refuerzo de matemática; generarían interés en los padres o responsables de familia y en los estudiantes como para pagar por ese servicio en el Centro Educativo. Las tardes deportivas son otra actividad que en opinión de los docentes, podría ser atractiva para los estudiantes.

Así mismo, entre los servicios adicionales que se incluyeron como opción en esta pregunta, están las tardes familiares, los encuentros con ex – alumnos y los cursos de contabilidad. Sin embargo, los docentes estiman que éstos no tienen un atractivo significativo en la comunidad educativa. De ser así, destinar recursos en su ejecución no daría los resultados esperados.

Al consultarles en relación al precio para ofertar estos servicios, los profesores consideran que la comunidad educativa optaría por los que no superen los \$5.

8. Aspectos internos y externos que consideran de beneficio para la Escuela

Gráfico 19. Aspectos que benefician al Centro Escolar



Análisis de la gráfica: Desde el punto de vista de los profesores, el clima laboral o ambiente escolar es la principal fortaleza del Centro Escolar Barrio El Progreso, especificaron al respecto las buenas relaciones entre docentes y jefaturas así como de los estudiantes con las autoridades de la Escuela. Consideran además, que existe motivación en el personal y buena disposición para colaborar en actividades extracurriculares en las que valoran además el apoyo de la Dirección. Por otro lado, con 33% la ubicación es el factor que ocupa el segundo lugar dentro de las fortalezas del Centro Educativo, esto es principalmente porque se encuentra cercano a una de las principales y más transitadas calles de Soyapango así como a una delegación de la Policía Nacional Civil.

En tercer y cuarto lugar respectivamente, se ubican el apoyo de otras entidades y la calidad o buen rendimiento académico. En opinión de los profesores el respaldo de instituciones no gubernamentales constituye un elemento valioso; destacando la ayuda con asistencia psicológica, capacitaciones a docentes y donaciones de yogurt y libros que han recibido.

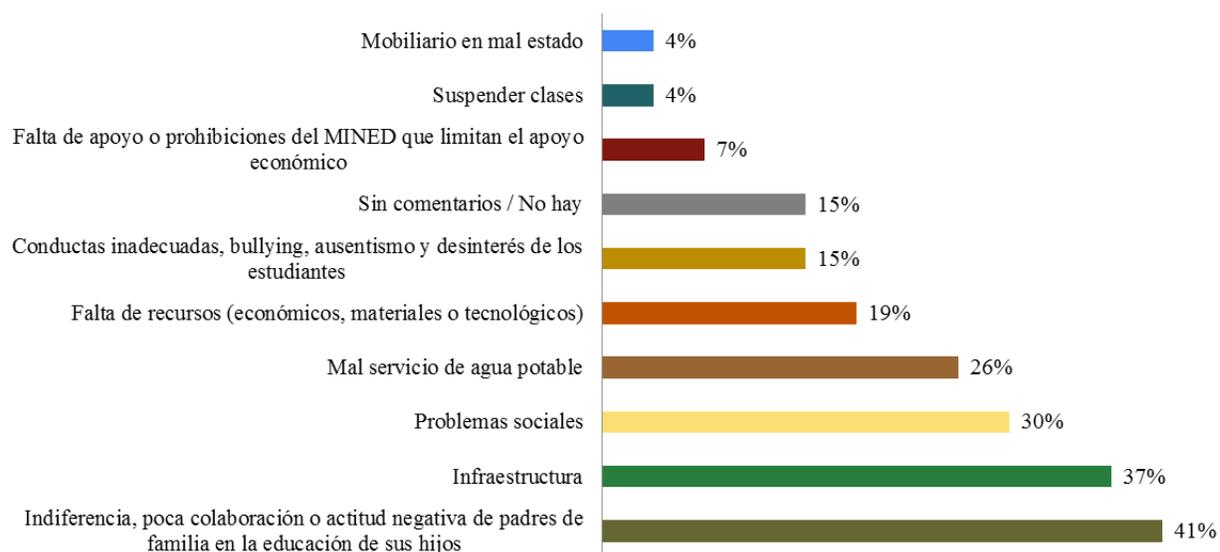
En lo que respecta a la calidad y rendimiento académico, los maestros destacan el equipo docente capacitado, especializado y motivado; lo que repercute en un buen rendimiento académico del estudiantado.

Finalmente, entre el 15% y 4% de los docentes, mencionó que los siguientes factores constituyen también elementos de beneficio para el Centro Escolar:

- Es una Escuela muy activa, bien organizada y con capacidad para administrar de forma adecuada los recursos limitados que posee. Además, al ser una Escuela pequeña contribuye a un mayor control de la disciplina y a brindar un servicio personalizado de enseñanza – aprendizaje.
- Apego a la normativa establecida por el Ministerio de Educación.
- El refuerzo académico, las actividades recreativas que realizan y
- El buen trabajo que realiza el personal de limpieza.
- El *Programa de Alimentación y Salud Escolar* impulsado por el MINED así como los refrigerios que se dan a los estudiantes a través de donaciones.

9. Aspecto internos y externos que consideran afectan negativamente a la Escuela

Gráfico 20. Aspectos que afectan al Centro Escolar



Análisis de la gráfica: La indiferencia, poca colaboración y actitud negativa de los padres de familia respecto a la educación de sus hijos, es el aspecto que más afecta negativamente al Centro Escolar en opinión de los profesores, quienes manifiestan que los responsables de familia no se interesan por apoyar en actividades extracurriculares, algunos porque consideran que el Centro Escolar tiene suficiente dinero pero que lo administra de forma incorrecta o que es responsabilidad 100% del MINED proveer todo lo necesario.

Así mismo, no es únicamente en aspectos económicos en que los docentes perciben apatía de los padres, sino también en los académicos: no se involucran en que el aprendizaje de sus hijos continúe en casa, no velan por que hagan sus tareas ex aula, estudien para sus exámenes o asistan a clases; por el contrario, tienden a responsabilizar al maestro del bajo rendimiento académico de cada estudiante. Relacionado a ello, los problemas sociales (desempleo, población de escasos recursos, hogares con padres separados, violencia, delincuencia, drogas, conductas agresivas y embarazos adolescentes) forman parte de los aspectos que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes y en el interés de la comunidad educativa por mejorar las condiciones del Centro Escolar

Otro elemento que afecta al Centro Educativo es la Infraestructura en mal estado; algunos docentes señalaron aspectos puntuales como la poca ventilación, iluminación insuficiente, no contar con cancha propia, falta de chorros o la cantidad de gradas (demasiadas) que posee el inmueble. Así mismo, el mal servicio de agua potable agrava el problema de la infraestructura al impedir la adecuada limpieza de los baños que están ubicados cerca de los salones de clase. Los docentes destacan además, que la falta de recursos económicos, materiales y tecnológicos afectan la calidad de la educación y el servicio en general que el Centro Escolar brinda; otros (7%) lamentan que algunas de las políticas del MINED limitan el apoyo económico y restringen los esfuerzos de la Institución para generar mayores ingresos financieros.

Finalmente, en lo concerniente al ámbito académico, en opinión de los profesores es negativo suspender clases y las conductas inadecuadas en los estudiantes: bullying, ausentismo, deserción escolar y desinterés por el aprendizaje.

3.8.3. Entrevista Participativa a miembros del Consejo Directivo Escolar del Centro Escolar Barrio El Progreso. Análisis de resultados.

Con el propósito de contar con las valoraciones de los responsables de familia del Centro Escolar, se realizó entrevista participativa a las seis madres que forman parte del Consejo Directivo Escolar de la Institución (CDE), ellas tienen un rol activo en la administración del Centro Educativo por lo que conocen desde otra óptica las condiciones económicas de éste. Así mismo, su relación con los actores de la comunidad educativa les permite brindar opiniones y sugerencias desde diversos puntos de vista.

a. Unidad de análisis y población.

Se realizó un censo mediante entrevista a los miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) al ser ellas un grupo de madres representativas, que cuentan con la información suficiente para opinar de manera efectiva. Conforme se expuso en el *Capítulo II y apartado 2.2.2. Modalidades de administración escolar*, el CDE es presidido por el Director del Centro Educativo y lo conforman representantes de docentes, padres de familia y estudiantes mayores de 12 años. Sus funciones son la planificación, organización, gestión, ejecución y supervisión de los recursos asignados a la Institución Educativa.

b. Instrumento.

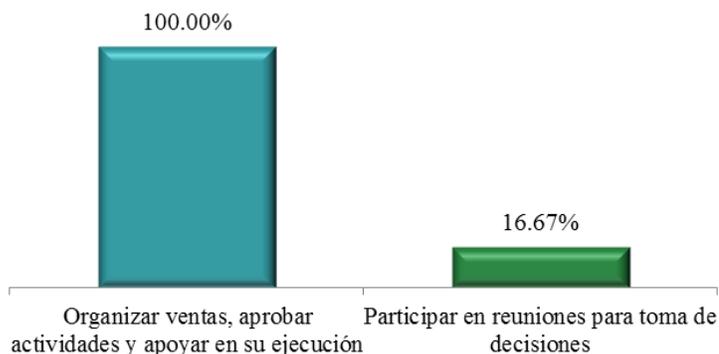
La guía de entrevista utilizada como instrumento de investigación se presenta en el **Apéndice 5**, ésta contiene preguntas abiertas de carácter flexible con el objetivo de propiciar el diálogo entre la consultora y el entrevistado, generar información cualitativa y profundizar en aspectos de relevancia para la investigación.

c. Análisis de resultados.

En este apartado se aglutina y analiza la información obtenida resultado de las entrevistas a los miembros del CDE, con el propósito de conocer su perspectiva sobre las actividades y gestiones realizadas en el Centro Escolar Barrio El Progreso en relación a la generación y administración de los recursos financieros. Para referencia se presenta además, en el **Anexo 5** el detalle de respuestas por cada integrante.

1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar?

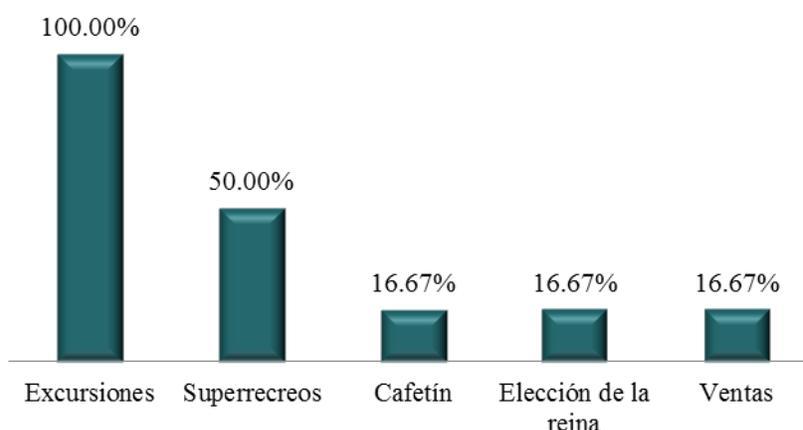
**Gráfico 1.
Rol del CDE**



Análisis de la gráfica: El 100% de los miembros del CDE coincide en que su rol es organizar y aprobar actividades además de colaborar en su ejecución. Mencionaron ventas pues la consideran la actividad principal en la que apoyan. Una de las madres de familia especificó además entre sus funciones la de participar en reuniones para la toma de decisiones.

2. ¿Cuáles considera que son actualmente las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso?

Gráfico 2.
Actividades generadoras de mayores recursos financieros

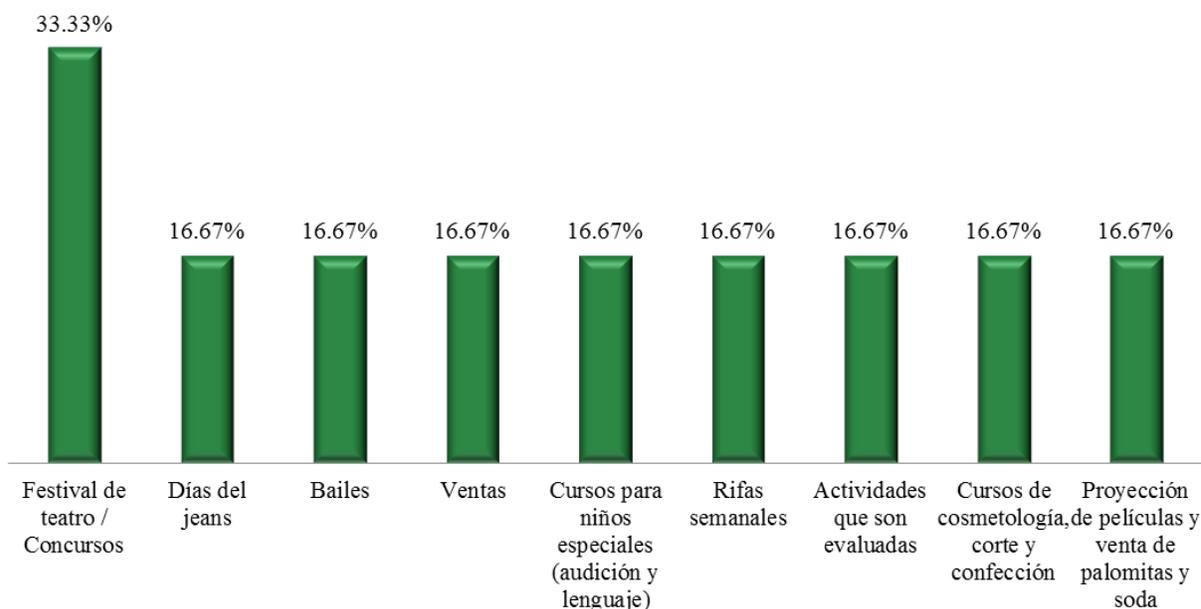


Análisis de la gráfica: Todos los miembros del CDE coinciden en que las excursiones son las que mayores recursos financieros generan, el 50% considera que también los superrecreos contribuyen significativamente a la generación de ingresos. Durante las entrevistas, enfatizaron además que las excursiones deben ser a lugares educativos más que recreativos, por ejemplo museos, teatros o sitios arqueológicos; así mismo, que al organizar éstas se debe verificar que el lugar no se encuentre en zona peligrosa o conflictiva y coordinar que participen padres de familia para tener mejor cuidado de los estudiantes.

Por otro lado, al hacer referencia a los superrecreos, los miembros del CDE aclararon que éstos generan ingresos debido a las ventas y juegos que en ellos se realizan (se cobra la participación en cada juego). De lo anterior se deduce que sería exitoso realizar ferias o concursos en que haya ventas y se invite a los estudiantes y sus familias sin cobro de entrada.

3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar?

Gráfico 3.
Actividades sugeridas para generar mayores ingresos

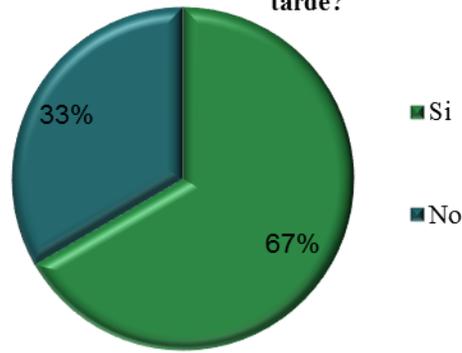


Análisis de la gráfica: Al consultar a los miembros del CDE acerca de actividades nuevas que el Centro Escolar podría realizar para generar mayores recursos financieros, se obtuvieron respuestas diversas en la que ninguna superó el 50% de preferencia.

Sin embargo, los festivales de teatro, concursos, rifas semanales y proyecciones de películas, pueden agruparse con la categoría “Ventas”; debido a que es ese el elemento común en todas ellas para generar ingresos; de esta manera, estas tres actividades alcanzan el 83% en preferencia. Así mismo, los días del jeans y los bailes tienen en común el ser actividades atractivas para los estudiantes quienes en el pasado han mostrado entusiasmo por participar en ellas por un pago de \$0.25; ambas alcanzan un 33% de preferencia en los miembros del CDE, por lo que se observa que a pesar de llamar la atención de los estudiantes, no lo hacen en igual medida para los padres de familia, tanto estos últimos como los docentes comentan que los bailes no contribuyen al clima de disciplina y orden que el Centro Escolar se esfuerza por mantener, motivo por el que no se realizan con frecuencia.

4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde?

Gráfico 4.
¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas los sábados por la tarde?



Análisis de la gráfica: la mayor parte (67%) de los miembros del CDE inscribirían a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas. Sin embargo, no les entusiasma la idea y dudan que genere interés en el resto de padres de familia, debido a que se trata de materias que los estudiantes ya reciben y que los sábados por la tarde son los días que las familias destinan a pasar tiempo juntas. Consideran que sería más atractivo ofrecer entre semana cursos adicionales a lo académico, a un precio económico que ronde los \$3.00 y \$5.00 mensuales.

5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar?

Gráfico 5.
Actividades extra en que a los padres o a sus hijos les interesaría participar

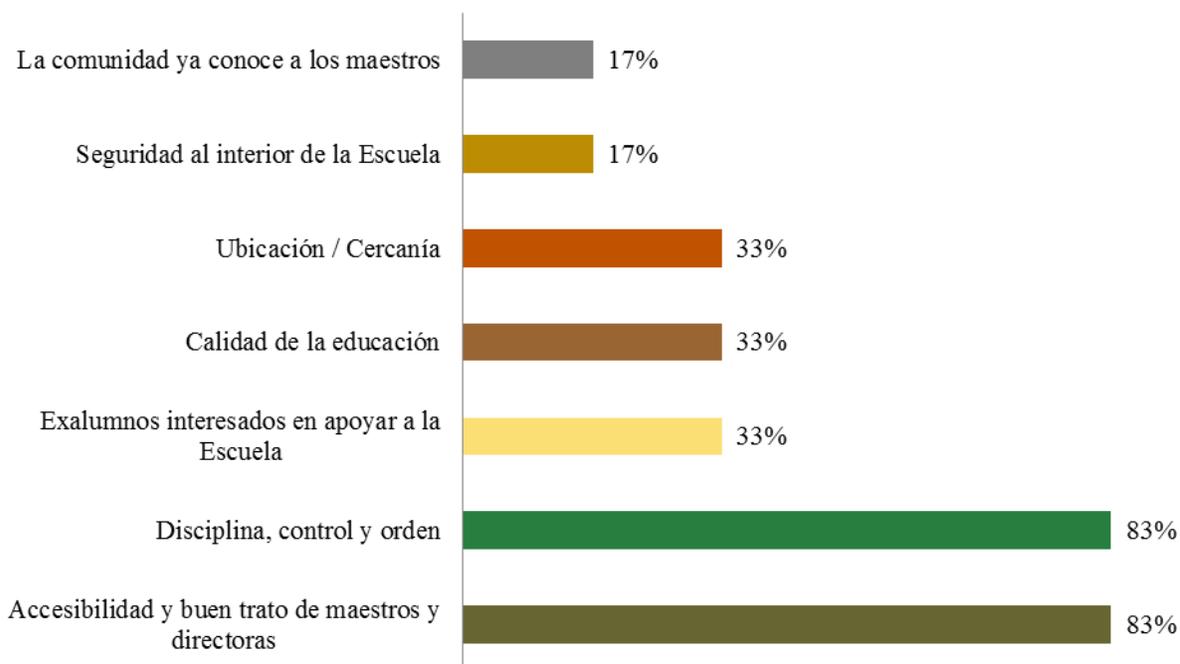


Análisis de la gráfica: Los cursos de inglés, de contabilidad, las tardes deportivas y familiares; son las más atractivas en opinión de los miembros del CDE, seguidas por cursos de computación (para los estudiantes que no los reciben ya como parte de su plan de estudios), las clases de música, ferias de experimentos o manualidades y los encuentros de exalumnos.

En cuanto al pago que las familias estarían dispuestas a realizar, optan por el monto más bajo, que varía entre \$0.25 y \$5 en función del tipo de servicio o evento. Los “contra” que los padres de familia destacan acerca de realizar estos pagos es que algunas de las actividades ya son impartidas como parte del plan de estudios (manualidades y artística, deporte y computación), mientras que otras se podrían realizar fines de semana por la tarde pero el interés de las familias esos días es descansar, no visitar la Escuela. Así mismo, este tipo de cursos ya son impartidos en otras instituciones culturales (ONGs, iglesias y Alcaldías) a bajo costo y es probable que el Centro Escolar no pueda competir en precios con éstas.

6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere?

Gráfico 6. Aspectos positivos del Centro Escolar



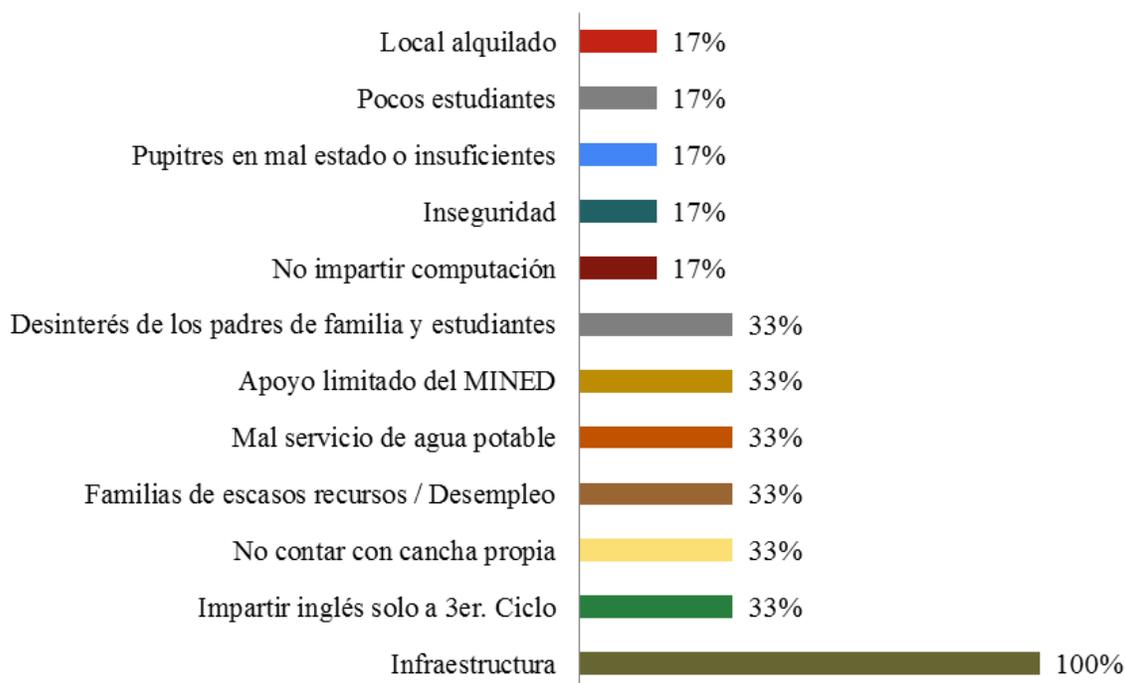
Análisis de la gráfica: las principales fortalezas del Centro Escolar son su recurso humano y la disciplina, miembros del CDE destacan la accesibilidad y buen trato de los docentes y directoras, así como sus continuos esfuerzos por mantener el orden al interior de la Institución. Estos elementos constituyen el principal distintivo de la Escuela y los padres de familia lo valoran por sobre la debilidad de tener un inmueble pequeño y en mal estado, ya que a pesar de ello, optan por inscribir a sus hijos en este Centro Educativo.

Se ubican en segundo lugar entre las fortalezas la calidad de la educación y el interés de los exalumnos por apoyar a la Institución. Mientras que, en tercer lugar se encuentra la seguridad al interior del Centro Escolar con un 17%.

En cuanto a los aspectos del entorno beneficiosos para la Institución, destaca la ubicación por estar cerca a las residencias de la mayor parte de los estudiantes y de una delegación de la Policía Nacional Civil. Así mismo, para los padres de familia es positivo que la mayor parte de maestros tienen varios años de laborar en la institución, motivo por el que ya son reconocidos y se han ganado la confianza y respeto de los miembros de la comunidad.

7. ¿Qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar?

Gráfico 7. Aspectos negativos del Centro Escolar

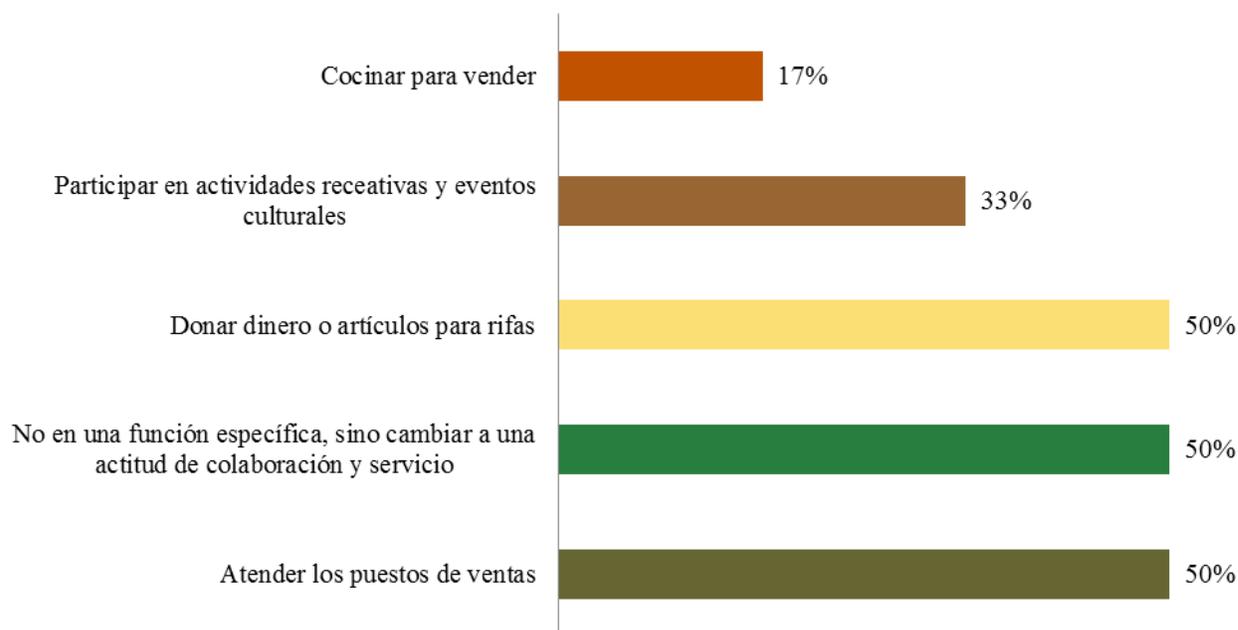


Análisis de la gráfica: el 100% de las madres de familia que son parte del CDE, ubican la infraestructura en mal estado, como la principal deficiencia del Centro Escolar Barrio El Progreso. El ser una Escuela pequeña, sin cancha propia (poner en riesgo a los estudiantes al sacarlos del recinto para recibir educación física); techos, puertas y pisos en mal estado son los mayores problemas. Sin embargo, las entrevistadas reconocen que esta situación se agrava por ser un inmueble alquilado y por las políticas del MINED que limitan el apoyo que la Escuela recibe y que además generan desinformación en la comunidad educativa al crear la percepción de que ellos no deben aportar nada pues el Ministerio de Educación entrega todo lo necesario.

Por otro lado, problemas sociales como el desempleo y la inseguridad son otras de las problemáticas a las que la Institución Educativa se enfrenta. Así mismo, debe lidiar con cuestiones culturales como el desinterés de los padres de familia en la educación de sus hijos, la poca colaboración de éstos (no necesariamente económica sino en la organización de actividades), el responsabilizar a los docentes del mal rendimiento académico de los estudiantes así como esperar que el 100% de la educación es responsabilidad de la Institución.

8. ¿De qué manera cree que los principales miembros de la comunidad educativa pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros?

Gráfico 8. ¿De qué manera pueden ayudar los miembros de la comunidad educativa en la generación de mayores recursos financieros?

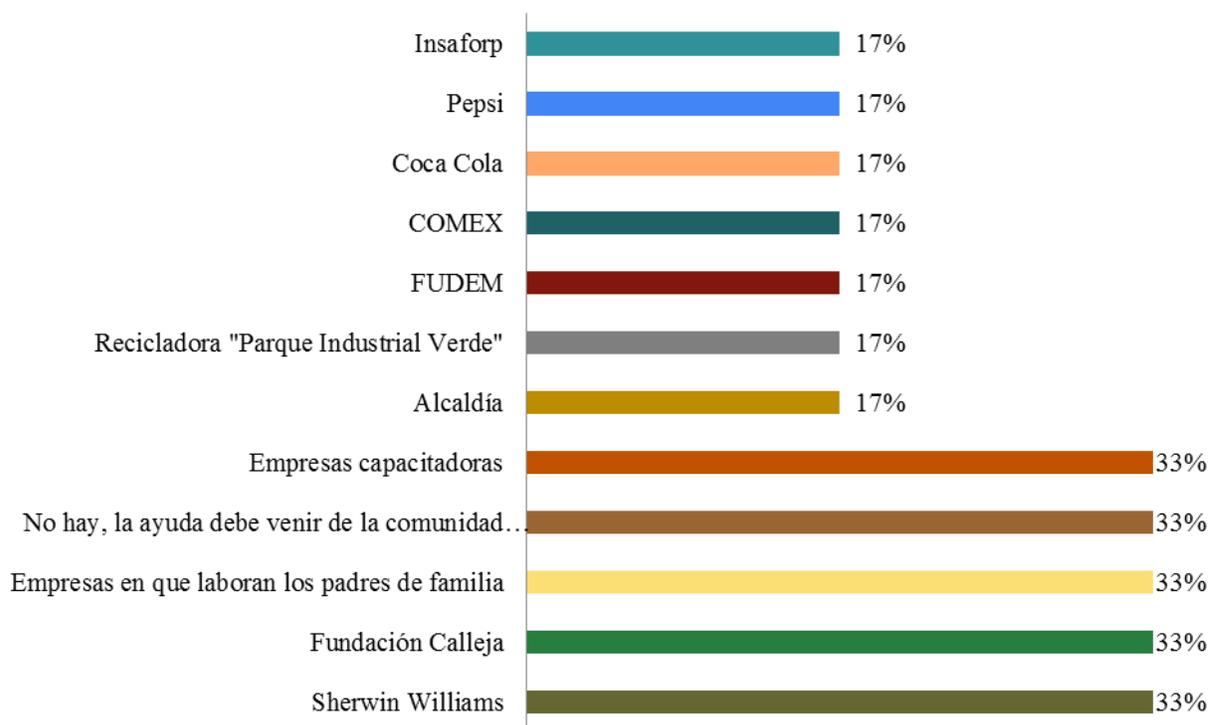


Análisis de la gráfica: son tres los aspectos (cada uno con 50% de frecuencia conforme muestra la gráfica) en que más ayuda se puede brindar al Centro Educativo; en opinión de los miembros del CDE todos pueden apoyar en ellos independientemente el rol dentro de la comunidad educativa: el primero es atender los puestos de ventas que se realizan o cuidar a los estudiantes mientras los maestros u otros padres se encargan de vender, el segundo es donar dinero u otros artículos para ventas y rifas, mientras que, el tercero y en el que más énfasis hicieron, es cambiar de actitud hacia una de colaboración y servicio, consideran que de este cambio dependerá el grado de colaboración en otros áreas.

La participación en las actividades es otra de las maneras de colaborar, es decir, no necesariamente vender, cocinar u organizar los eventos sino que en ocasiones basta con tener la disposición de participar y motivar a los estudiantes a colaborar y asistir a las actividades que se realizan. Así mismo, los compromisos laborales no deben convertirse en un pretexto de los padres y madres para no intervenir en la educación de sus hijos.

9. ¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo a esta Escuela?

Gráfico 9. Instituciones que podrían ayudar al Centro Escolar



Análisis de la gráfica: en esta pregunta, las entrevistadas mencionaron en su mayoría a empresas o instituciones que ya han apoyado a la Escuela en el pasado o lo hacen en la actualidad. No considera que existan muchas empresas dispuestas a colaborar, por lo que estiman que la ayuda debe generarse principalmente al interior del Centro Educativo mediante el cambio de actitud hacia una de servicio y colaboración.

3.8.4. Resultados de entrevista a jefaturas (Directora y Subdirectora) del Centro Escolar Barrio El Progreso

La apertura y buena disposición de la Dirección y Subdirección fueron en gran medida elementos que favorecieron el avance en esta consultoría. Durante el primer acercamiento a la Institución Educativa, realizado en la etapa prediagnóstica, se sostuvo reunión con ambas jefaturas para identificar la problemática central e iniciar con el proceso de delimitación del tema y definición del rumbo de la investigación.

Así mismo, desde esta etapa inicial y a lo largo del proceso investigativo, se realizó observación directa en el Centro Escolar para validar la información recibida y aplicar el criterio del consultor.

Se presenta a continuación la guía de preguntas y respuestas obtenidas de Directora y Subdirectora en diferentes momentos de la investigación²¹.

Pregunta 1: ¿Cuentan con documento en que se detallen los antecedentes, misión, visión, valores y otras generalidades del Centro Educativo? *Respuesta: si, esta información está contenida en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2008-2012 que se presentó al Ministerio de Educación. Incluye además el FODA y descripción de la población estudiantil.*

Pregunta 2: ¿Cuántos estudiantes inscritos son actualmente? *Respuesta: son 500, la mayoría de ellos (300) en el turno de la mañana. El número varía y se observa deserción y migración de estudiantes a otros centros escolares, principalmente por problemas sociales (delincuencia, hogares disfuncionales, embarazos adolescentes, desinterés por los estudios) y cambio de domicilio, en algunos casos por bajo rendimiento académico.*

²¹ No se profundiza en este apartado en los casos en que las respuestas hacen referencia a políticas, normativas y lineamientos del MINED, este tipo de información se presenta en el Capítulo II. Marco Teórico Conceptual.

Pregunta 3: Qué informes financieros presentan al MINED?, ¿qué tipo de estadísticas generan? *Respuesta: el formato de reportes ya está definido por el MINED. Al final del año se liquida el presupuesto con libro de ingresos y egresos, libro de banco y facturas. No se realiza un análisis de estos datos a través del tiempo. En cuanto a los fondos propios generados, no se elaboran estadísticas detalladas sobre las ganancias o para análisis en la toma de decisiones; al tratarse la mayoría de actividades pequeñas con ingresos bajos, no es necesario un análisis exhaustivo para determinar cuáles son ideales de realizar. Se puede incluir también la Rendición de Cuentas que se realiza anualmente con todos los miembros de la comunidad educativa.*

Pregunta 4: ¿Cómo se gestiona el presupuesto del Centro Escolar? *Respuesta: el MINED asigna la cantidad de presupuesto anual en función del número de estudiantes inscritos en la Escuela. Así mismo, es el Ministerio de Educación el que establece las políticas de ejecución de esos fondos, es decir, a qué pueden destinarse.*

En cuanto al presupuesto destinado al Programa de Alimentación y Salud Escolar, el MINED solo da en especie (arroz, leche, frijoles), lo que ellos plantean es que las madres de familia cocinen y que los estudiantes den los ingredientes extra necesarios (gas, aceite, pago de molina, condimentos, chile, sal, cebolla, etc.) Sin embargo, esto es difícil en la realidad porque los padres no quieren cocinar ni dar insumos para ello, tienen la idea que el MINED provee todo. En las reuniones con padres de familia se ha informado esta situación y se ha acordado que darán \$1 por estudiante mensualmente, pero no lo dan.

Pregunta 5: ¿Hay alguna restricción para la generación de fondos propios? *Respuesta: no pueden provenir de cobros de colegiaturas u otros materiales relacionados directamente a la enseñanza, fuera de eso no hay restricción. Así mismo, el destino de éstos no está limitado, deben reportarse al MINED anualmente, aunque éste no reglamenta su ejecución. Los fondos propios no son suficientes para cubrir las necesidades de la Escuela, principalmente son utilizados para pagar los honorarios del instructor de banda de paz (\$125 mensuales), de la cocinera para el Programa de Alimentación y Salud Escolar (\$200 mensuales) y del aseo de los baños. También se compran la verdura, gas, aceite y condimentos adicionales para el mencionado programa de alimentación; si queda dinero disponible se procede a cubrir reparaciones menores, equipo, material didáctico u otros que sean necesarios.*

Pregunta 6: ¿Cuáles consideran son sus principales socios estratégicos? *Respuesta: el CDE brinda apoyo en la organización de actividades, este cuenta con personería jurídica y se renueva cada dos años. Se tiene además apoyo de Alcaldía y algunas ONGs pero todos de carácter eventual. Con la empresa privada se han hecho gestiones para solicitar apoyo pero no contestan o responden que no pueden apoyar.*

Pregunta 7: ¿Qué actividades se realizan en la actualidad para generar recursos extra?, ¿cuáles de ellas consideran son las más exitosas? *Respuesta: los recursos propios provienen principalmente del alquiler del cafetín y de actividades programadas en el Plan Escolar Anual (PEA) como rifas, recreos largos, excursiones, coronación de reina, ventas y días del jeans. Las excursiones son las que más generan pero están limitadas, es necesario ser cuidadoso por la seguridad de los estudiantes.*

Por otro lado, el alquiler del cafetín no se hace como en otras Escuelas en que el pago es alrededor de \$300 mensuales, independientemente hayan o no clases; en este Centro Escolar son \$10 solo en días que hay estudiantes.

Otras fuentes de ingreso son:

- *La tienda escolar, donde se venden artículos que no estén disponibles en el cafetín (dulces y juguetes).*
- *Donaciones de los padres de familia.*
- *Coronación de la reina (ganancia de alrededor \$200)*
- *Ventas para comprar instrumentos para la banda de paz.*
- *Recreos largos (superrecreos) con variedad de ventas.*
- *Día del jeans en que se cobran \$0.25 por asistir a clases con jeans y la camisa del uniforme.*
- *Apoyo en especies de empresas u ONGs: se han recibido donaciones de pupitres, pintura, se pintó un mural en la pared exterior del Centro Escolar, se construyó la biblioteca. Así mismo, apoyan con capacitaciones o talleres de apoyo psicológico a los estudiantes y docentes en temas de conducta.*

Se trató de hacer feria de logros y festivales de talentos con un cobro de \$0.25 pero no hubo interés de los estudiantes.

Pregunta 8: ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentran al ejecutar actividades para la generación de ingresos extra? *Respuesta: hay actividades que son atractivas para los estudiantes, pero no se pueden realizar por seguridad (excursiones o juegos mecánicos, las excursiones son las que más ingresos generan, alrededor de \$100 por evento). Otra dificultad es la falta de responsabilidad e interés de los padres, se observa más a partir de 4° grado, no hay colaboración y tienen la fuerte creencia de que el MINED debe proveer todo lo necesario o que lo hace pero no es administrado adecuadamente.*

Pregunta 9: ¿Cuáles consideran son las principales fortalezas y debilidades del Centro Escolar? *Respuesta: uno de los principales problemas es que el inmueble es arrendado y el dueño no lo quiere vender, al ser alquilado el MINED limita el presupuesto (no invierte en ayudas para remodelaciones o reparaciones).*

Se han buscado otros terrenos para trasladar la Escuela pero no tienen el tamaño necesario o están alejados de la ubicación actual por lo que las necesidades de reparaciones son cada vez mayores y difíciles de solventar. Por otro lado, al ser el presupuesto asignado en función del número de estudiantes, la deserción y abandono de estos afecta pues reduce los fondos disponibles para mobiliario, equipo, pago de honorarios y materiales.

En cuanto a las fortalezas, la calidad de la enseñanza es la principal, los padres de familia y otros miembros de la comunidad confían en la planta docente y la reconocen por su compromiso por educar y mantener la disciplina en la Escuela.

Cabe mencionar también el problema que representan los problemas sociales como hogares disfuncionales, embarazos adolescentes, inseguridad, falta de educación moral y disciplina en los hogares; aspectos que los niños llevan a la Escuela.

Pregunta 10: ¿Cuáles son los criterios, normativas o lineamientos para ofrecer servicios adicionales?, estos podrían ser una fuente generadora de ingresos. *Respuesta: si se trata de un servicio que se quieren incluir como parte del plan de estudios (por ejemplo inglés para todos los niveles, no solo tercer ciclo), se elabora una propuesta pedagógica definida en función de la misión y visión del Centro Escolar. En cambio, si lo que se desea es agregar un nuevo servicio, fuera del plan de estudios, se deben reasignar fondos de los que se generan en la Escuela, es decir, éstos no pueden provenir del presupuesto que envía el MINED.*

3.2. Conclusiones

- Todos los miembros de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, directoras y CDE) coinciden en la calidad de la enseñanza y el personal docente como parte de las principales fortalezas del Centro Escolar Barrio El Progreso. El servicio de educación que reciben y los maestros de la Escuela, están entre los factores que más gusta a los estudiantes (43% según resultado de encuestas), el 26% de los docentes considera que la calidad académica y el rendimiento académico resultado de ella es uno de los aspectos que más beneficia a la Escuela y el 83% de las madres que conforman el CDE, indicaron que la disciplina, el orden y la accesibilidad y buen trato del personal son las fortalezas de la Institución Educativa.
- La Infraestructura es por unanimidad la principal debilidad del Centro Escolar. El 52% de los estudiantes y el 100% de los miembros del CDE indican que es este el aspecto que menos les gusta de la Escuela. En el caso de los docentes, el 37% considera la Infraestructura el mayor elemento negativo de la Institución, sin embargo ellos colocan antes (con 41%) la actitud negativa, falta de interés, involucramiento y buena disposición de los padres de familia hacia la educación de sus hijos.
- Para que el Centro Escolar pueda ofrecer servicios adicionales de forma exitosa, éstos deben alejarse de lo académico exclusivamente, es decir, ser servicios extras a los del plan de estudios. Lo anterior debido a que tanto estudiantes como CDE mostraron preferencias por cursos de música y de deporte, que por matemática, inglés, contabilidad o computación. Destacaron además que los estudiantes no tienen interés en asistir a clases fines de semana, menos si las clases son relacionadas a lo que ya reciben en los días de clase.
- Tanto los profesores como los estudiantes, optan por los precios más bajos ante actividades o servicios adicionales. Sin embargo, esto es en consideración a la comunidad educativa actual, es decir a aquellas familias que ya son parte de la Escuela, por lo que si los servicios o actividades que se ofrecen son abiertas a otro público, las preferencias podrían variar, aunque no significativamente dado que se tratarían de personas de la misma zona geográfica.

- La calidad académica es un distintivo del Centro Educativo. A pesar de la percepción negativa que parte de la sociedad salvadoreña tiene sobre la educación del Estado; los padres y responsables de familia del Centro Escolar Barrio El Progreso, lo valoran como proveedor de educación de calidad. Esta fortaleza debe potenciarse como elemento diferenciador de la competencia. Además, los esfuerzo por mantener un servicio educativo de calidad, no deben ser relegado por las actividades de generación de recursos financieros o de captación de estudiantes.
- La realización de Escuela para Padres como medio de información y concientización en la comunidad educativa, no es suficiente.
- A los estudiantes del Centro Escolar les es más fácil identificar rápidamente todas las necesidades de mejora en la Escuela y prefieren expresar los aspectos con que están insatisfechos, antes que hablar de los que son de su agrado y los motivos por los que estudian allí. Sin embargo, los datos numéricos arrojan un contraste destacable, debido a que el 64% de los alumnos encuestados tienen 6 años o más de estudiar en dicho Centro. Puede deducirse, que las debilidades de la Escuela no tienen el peso suficiente como para llevar a los padres o responsables de familia a cambiar a sus hijos de Centro Escolar, sino que prevalecen los aspectos positivos al tomar esta decisión. Lo descrito se refuerza con el análisis presentado en el apartado 3.5. de este capítulo mediante la **Matriz de Evaluación de los Factores Internos**, mismo que arrojó como resultado un ambiente interno favorable en el Centro Educativo.
- Los estudiantes esperan pagar la menor cantidad por los servicios adicionales que el Centro Escolar pueda brindar. Sin embargo, algunos asocian un mayor precio con mejor calidad en el servicio. Para reducir la percepción de “caro” en los estudiantes, es importante que los servicios que se ofrezcan sean atractivos para ellos. En la propuesta en este documento se aborda este punto.
- Se observan limitantes en la capacidad propositiva de los miembros del CDE. Sin restar mérito a su innegable actitud de servicio, buena voluntad, accesibilidad y colaboración; fue difícil obtener de ellas propuestas novedosas al ser poca la experiencia que tienen en gestión de ingresos o con instituciones y empresas.

- Existe un vacío en los planes de capacitación del MINED. La *Política de Capacitación del Personal Administrativo*²² (MINED, 2013), en la Primera Parte. Conceptualización, literal I.C, numeral 2 indica:

La presente Política debe ser conocida y cumplida por todo el personal administrativo del Ministerio de Educación. Se entiende por el personal administrativo el personal de las Direcciones Departamentales, Direcciones Nacionales y Direcciones de Staff. (***Política de Capacitación del Personal Administrativo. MINED, 2013, p.6***).

Por lo tanto, queda excluido el personal que realiza tareas administrativas en los Centros Escolares Públicos: Directores y Subdirectores, para quienes no existe formación en gestión de recursos (humanos, financieros y materiales). Aunque esta área está fuera del diagnóstico y propuesta de la consultoría (no se intervendrá en políticas establecidas por el MINED), si se identifica la oportunidad de aprovechar proyectos de servicio social universitario, Responsabilidad Social Empresarial y labor de Asociaciones y Organizaciones no gubernamentales, para contar con apoyo administrativo-financiero de estudiantes o profesionales voluntarios, que permita a las jefaturas del Centro Escolar contar con información, datos y estadísticas que contribuyan al análisis estratégico y toma de decisiones acertadas en el área.

²² Dirección de Desarrollo Humano. Ministerio de Educación (MINED) (2013). *Política de Capacitación del Personal Administrativo*. Recuperado de:
<https://www.transparencia.gob.sv/search?utf8=%E2%9C%93&ft=pol%C3%ADtica+de+capacitaci%C3%B3n+del+personal+administrativo>

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO

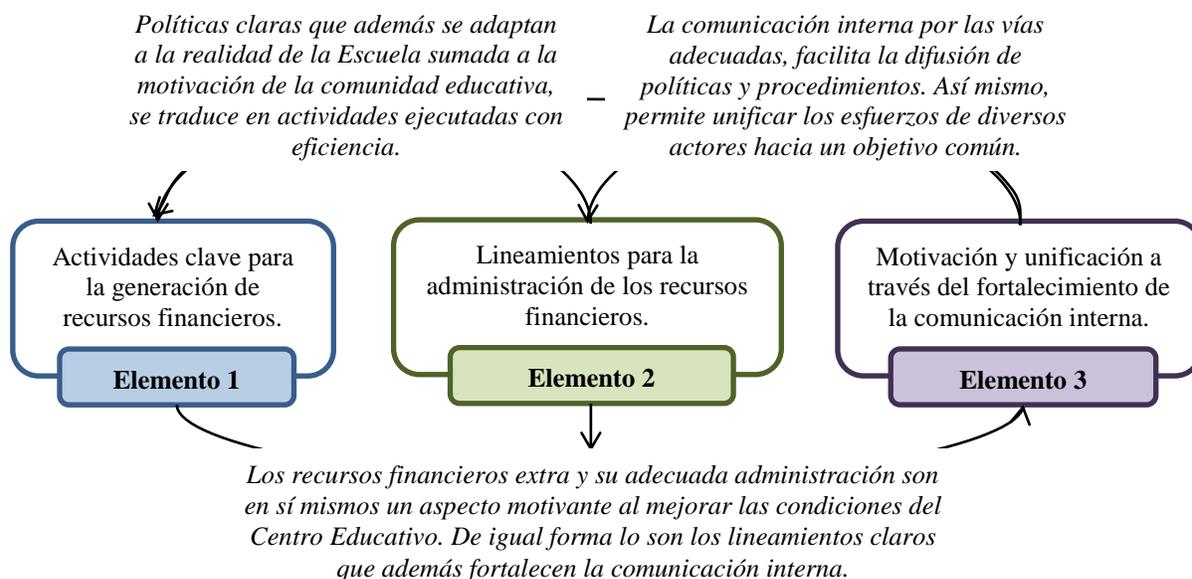
4.1. Generalidades de consultoría

Objetivo	Identificar alternativas para la generación de recursos financieros y su administración en el Centro Escolar Barrio El Progreso, en el corto y mediano plazo.
Área de experticia	Finanzas y administración
Período de diagnóstico	Julio - Noviembre 2019
Tiempo de la consultoría	Febrero 2019 - Abril 2020
Autoridad responsable	Dirección del Centro Escolar Barrio El Progreso
Lugar de destino	Centro Escolar Barrio El Progreso, Soyapango, San Salvador

4.2. Contexto introductorio

Resultado del diagnóstico de consultoría, se identifican tres elementos destacables que requieren intervención para lograr el objetivo de esta investigación; al ser vinculantes entre sí, estos esfuerzos no deben realizarse de forma aislada sino en paralelo ya que su ejecución conjunta será garante del éxito de la intervención como medio para generar mayores recursos financieros y administrarlos de forma adecuada. Estos tres elementos de intervención, así como la relación entre ellos se muestra en la **figura 19** a continuación:

Figura 19. Propuesta de consultoría: elementos de intervención



Fuente: elaboración propia

En los siguientes apartados se detalla cada uno de los elementos.

4.3. Primer elemento: actividades clave para la generación de recursos financieros

Un aspecto sobre el que se recolectó información a través de los instrumentos de recolección de datos, fueron las actividades (nuevas o que ya se realizan) que en opinión de la comunidad educativa son más efectivas para generar ingresos extra. Concretamente, esta indagación se realizó con el propósito de obtener respuesta a las siguientes tres de las siete preguntas planteadas al inicio del diagnóstico de consultoría²³:

1. *¿Cuáles son las actividades para generación de fondos económicos propios que se orientan al perfil de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso?*
2. *¿Cuáles son las actividades que resultan más atractivas para la comunidad educativa como fuente generadora de ingresos?*
3. *¿Qué nuevas actividades o acciones pueden implementarse para generar fondos propios para el Centro Escolar Barrio El Progreso?*

De acuerdo a los resultados de la investigación, se confirma que las actividades que actualmente se realizan para generar mayores ingresos, si son atractivas para la comunidad educativa; los docentes, estudiantes y miembros del CDE estuvieron de acuerdo en continuar realizando estas y no mostraron entusiasmo significativo en sugerir nuevas alternativas sino mejoras a las actuales. Así mismo, a lo largo de la investigación se observó y comprobó que la organización de las actividades actuales carece de planeación y control adecuados lo que limita los resultados positivos de éstas. Es por ello que la propuesta en este aspecto no se enfoca en nuevas actividades sino que brinda sugerencias de mejora en la ejecución de las ya existentes para potenciar los beneficios que reportan, considerando además que, al ser los recursos limitados, es indispensable dirigir éstos a esfuerzos que contribuyan de forma eficiente al logro de los objetivos.

Se presenta a continuación, tres macro actividades clave para generar mayores ingresos financieros en el Centro Escolar, cada una de ellas se clasifica a su vez en actividades micro o específicas, resultado de conjugar el criterio de la consultora, la realidad del Centro Escolar y los intereses de jefaturas, docentes, estudiantes y padres de familia (**Ver figura 20**).

²³ Las preguntas del diagnóstico se exponen en el apartado 3.1.3. de este documento.

Figura 20. Actividades propuestas como fuente generadora de ingresos.

<p>1. VENTAS</p> <p>Por su amplio alcance, practicidad y formas de aplicación (se puede vender comida de diferentes tipos, artículos escolares, postres, bisutería, entre otros), es una de las actividades que ya se realizan en el Centro Educativo y que además fue propuesta en la investigación por todos los miembros de la comunidad educativa para generar ingresos extra. Esta actividad puede combinarse con otras para incrementar su alcance y beneficio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Ventas diversas (comida) en recreos largos. 1.2. Días del jeans. 1.3. Venta de comida rápida.
<p>2. EVENTOS ESPECIALES</p> <p>Eventos atractivos para los estudiantes y que además contribuyen al buen ambiente escolar y pueden vincularse con las actividades académicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Coronación de la reina. 2.2. Excursiones
<p>3. SERVICIOS ADICIONALES</p> <p>Servicios de enseñanza adicionales a las materias del plan de estudios. El atractivo es que contribuya a la formación integral de los estudiantes en otras áreas del saber.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Cursos de contabilidad. 3.2. Curso de verano: inglés y manualidades.

Fuente: elaboración propia.

De igual forma se identificaron otras actividades que pueden contribuir en la generación de ingresos. Sin embargo, no se recomiendan realizar debido a que son atractivas solo para una minoría de la comunidad educativa o merman la disciplina que se busca mantener en el Centro Escolar; además, su ejecución requiere destinar tiempo (no solo administrativo sino también la suspensión de clases), dinero y recursos cuya utilización es efectiva en otras actividades. Ejemplo de lo descrito son las siguientes:

- Encuentros de exalumnos, concursos, tardes familiares o deportivas:

Éstas tienen en común el público objetivo, es decir, no están dirigidas exclusivamente a los estudiantes sino a sus familias. Sin embargo, su realización no será efectiva debido al desinterés de los padres de familia por involucrarse en actividades extracurriculares.

- Clases de deporte:

La competencia en este servicio es fuerte dado que ya es parte de programas sociales de Alcaldías, Asociaciones Comunales y Organizaciones No Gubernamentales. Los estudiantes ya están inscritos en este tipo de clases en otras instituciones con costos económicos o incluso gratuitas y quienes no lo están es porque no tienen interés. Son muchos los alumnos que practican deporte con sus amigos (principalmente fútbol) por lo que no ven la necesidad de estudiarlo formalmente.

- Proyecciones de películas:

A pesar de que en el pasado mostraron ser atractivas para los estudiantes, esta condición ha desaparecido debido al acceso a tecnología e internet de los alumnos quienes pueden ver las películas desde sus casas, quienes no lo hacen son aquellos que pertenecen a familias de escasos recursos sin acceso internet y tampoco cuentan con los ingresos para pagar por este servicio al interior de la Escuela. Aunque si se puede realizar, los ingresos por esta actividad serán mínimos; lo ideal es destinar ese tiempo a otra que con mayor beneficio económico.

- Bailes:

Esta constituye una de las actividades preferidas de los estudiantes y que por lo tanto genera mayores ingresos. Sin embargo, riñe con la disciplina que el Centro Educativo procura mantener, a pesar de los continuos esfuerzos del personal docente y de los llamados a los estudiantes por mantener el orden y un ambiente de sana diversión, no se han logrado corregir aspectos disciplinarios que trascienden no solo al ámbito escolar sino a la educación y principios que son inculcados en los hogares. La búsqueda de recursos financieros no se debe anteponer a la disciplina y calidad de la enseñanza (principal fortaleza del Centro Escolar Barrio El Progreso) por lo que esta actividad queda fuera de la propuesta.

En cuanto a las actividades específicas propuestas y listadas en la **figura 20**, a continuación se profundiza en cada una de ellas mediante una ficha técnica que describe la actividad, sus responsables y otras consideraciones de importancia para su planeación y ejecución.

Ficha técnica de actividad específica 1.1.: Ventas diversas en recreos largos			
Descripción	Periodicidad	Responsable	Funciones principales
Ventas de comida rápida, dulces, boquitas en recreos de 45 minutos de duración.	Bimestral de febrero a octubre. 5 recreos largos anualmente.	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y divulgar la actividad dentro de la programación escolar. - Asignar tareas y unificar esfuerzos del CDE y docentes, así como supervisar que cada uno ejecute sus funciones. - Evaluar resultados y dirigir esfuerzos de mejora.
		Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar sus clases de manera a que el avance en el plan de estudios no se vea afectado por los minutos extra que se tomen para la actividad de recreo largo. - Comprar artículos para la venta. - Apoyar en la promoción de la actividad en sus salones de clase, motivando a sus estudiantes a participar. - Atender los puestos de venta el día de la actividad. - Velar por el orden durante la ejecución de la actividad. - Entregar a Dirección el balance de gastos e ingresos al cierre del evento.
		CDE	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar artículos para la venta. - Atender los puestos de venta el día de la actividad. - Entregar a Dirección el balance de gastos e ingresos al cierre del evento.
Otras consideraciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiar el enfoque: para reducir la percepción de estudiantes y padres de familia acerca de que en la Escuela "se pide dinero para todo", es importante promocionar los recreos largos como actividades que buscan fortalecer el compañerismo, festejar alguna fecha importante (día de la amistad, inicio de las vacaciones, bienvenida o cierre del año escolar, entre otros) o tomar un respiro de las actividades académicas; no que pretenden generar ganancias. En esa misma línea, reducir o alternar la participación directa de los docentes en los puestos de venta, evitará que los estudiantes perciban que el dinero es para el personal de la institución. 2. Exclusividad y promoción: calendarizar esta actividad cada dos meses, además de contribuir a una mejor organización, permitirá promocionarla para motivar a los estudiantes, le dará carácter de actividad especial. Los artículos que se vendan, no deben ser los mismos que se ofrecen habitualmente en el cafetín de la Escuela, esto para dar a la actividad una imagen de ser innovadora y mantener el interés de los alumnos. 		
Ingresos estimados	En un escenario conservador, con la participación del 50% de los estudiantes, si cada uno compra \$0.50, solo en el turno de la mañana los ingresos ascenderían a \$75 por evento (300 estudiantes x 50% = 150 x \$0.75). Mientras que, en un escenario optimista con la participación del 75% de los estudiantes y \$0.60 cada uno, los ingresos ascenderían a \$135. En el numeral 4.4.2. de este documento se presenta modelo de presupuesto.		

Ficha técnica de actividad específica 1.2.: Días del jeans			
Descripción	Periodicidad	Responsable	Funciones principales
Estudiantes pueden sustituir en un día específico la falda o pantalón de su uniforme por jeans.	Bimensual de febrero a octubre, 18 veces al año.	Jefaturas	- Planificar y divulgar la actividad dentro de la programación anual. - Evaluar resultados y dirigir esfuerzos de mejora.
		Docentes	- Recibir el pago de los estudiantes que participen en la actividad. - Apoyar en la promoción de la actividad en sus salones de clase, motivando a sus estudiantes a participar.
Otras consideraciones	La sencillez y practicidad de la actividad así como el atractivo que tiene para los estudiantes, permite que pueda realizarse 2 veces al mes sin interferir con el resto de actividades del Centro Escolar.		
Ingresos estimados	La realización de esta actividad no implica incurrir en gastos por lo que el 100% de lo que ingresa es ganancia. En un escenario conservador con el 75% de participación de los estudiantes y pago de \$0.25 por actividad, los ingresos por evento ascenderían a \$93.75.		

Ficha técnica de actividad específica 1.3. Venta de comida rápida			
Descripción	Periodicidad	Responsable	Funciones principales
Venta de combo de pizza y soda o sorbete en días habituales de clases durante receso.	Bimensual de febrero a octubre, 18 veces al año.	Jefaturas	- Planificar y divulgar la actividad dentro de la programación escolar. - Evaluar resultados y dirigir esfuerzos de mejora.
		Docentes	- Comprar artículos para la venta. - Apoyar en la promoción de la actividad en sus salones de clase, motivando a sus estudiantes a participar. - Atender los puestos de venta el día de la actividad. - Entregar a Dirección el balance de gastos e ingresos.
		CDE	- Comprar artículos para la venta. - Atender los puestos de venta el día de la actividad. - Entregar a Dirección el balance de gastos e ingresos.
Otras consideraciones	Aunque la actividad ya se realiza, es necesario programarla y darle continuidad a lo largo del año, se sugiere en semanas alternas, no únicamente cuando surja la necesidad del efectivo.		
Ingresos estimados	El combo de pizza con costo de \$1 adquirido por el 50% de los estudiantes, genera ingresos de \$250 por actividad; mientras que, el sorbete a un costo de \$0.50 adquirido por la misma cantidad de estudiantes representa ingresos de \$125.		

Ficha técnica de actividad específica 2.1.: Coronación de la reina			
Descripción	Periodicidad	Responsable	Funciones principales
Elección y coronación de la reina de la Escuela, venta de golosinas el día del evento.	1 vez al año	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y divulgar la actividad dentro de la programación escolar. - Asignar tareas y unificar esfuerzos de docentes, así como supervisar que cada uno ejecute sus funciones. - Evaluar resultados y dirigir esfuerzos de mejora.
		Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar sus clases de manera de no afectar el avance en el plan de estudios por los minutos extra que se tomen para la actividad. - Comprar artículos para la venta. - Apoyar en la promoción de la actividad en sus salones de clase, motivando a sus estudiantes a participar. - Atender los puestos de venta el día de la actividad. - Velar por el orden durante la ejecución de la actividad. - Entregar a Dirección el balance de gastos e ingresos al cierre.
Otras consideraciones	<p>La recaudación de fondos en esta actividad se puede realizar en dos vías. La primera es con la elección por venta de votos, la candidata con mayor cantidad de votos vendidos es la ganadora. Sin embargo, en este caso son muchos los padres de familia que ponen en duda el destino del dinero generando descontento y rumores.</p> <p>Por lo descrito, se recomienda realizar la actividad organizando un evento en que haya entretenimiento (estudiantes de distintos grados pueden organizarse para presentar un número de baile por ejemplo) y venta de golosinas. Así mismo es recomendable lo que se ha implementado en años anteriores cobrando el ingreso a la actividad. Se ha comprobado que este evento es llamativo para los estudiantes y al combinarse con otro tipo de ventas incrementa su beneficio. Los alumnos disfrutan reunirse entre compañeros, vestidos de particular y pasar un rato de diversión.</p>		
Ingresos estimados	En un escenario conservador, con la participación del 70% de los estudiantes, si cada uno invierte \$0.75, los ingresos ascenderán a \$262 incluyendo ambos turnos (mañana y tarde).		

Ficha técnica de actividad específica 2.2.: Excursiones			
Descripción	Periodicidad	Responsable	Funciones principales
Excursiones complementarias al plan de estudios.	3 al año	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y divulgar la actividad dentro de la programación escolar. - Asignar tareas y unificar esfuerzos de docentes, así como supervisar que cada uno ejecute sus funciones. - Evaluar resultados y dirigir esfuerzos de mejora.
		Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar sus clases de manera a que el avance en el plan de estudios no se vea afectado por los minutos que se dediquen a la actividad. - Apoyar en la promoción de la actividad en sus salones de clase, motivando a sus estudiantes a participar. - Elaborar y calificar guías de estudio para sus estudiantes - Velar por el orden durante la ejecución de la actividad. - Entregar a Dirección el balance de gastos e ingresos del evento.
Otras consideraciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atractivo: todos los miembros de la comunidad educativa (directoras, estudiantes, docentes y miembros del CDE) proponen las excursiones como una de las principales fuentes generadoras de ingresos. Sin embargo, también coinciden en que estas sean de carácter educativo incorporando guías de estudio lo que además, contribuye a reducir la percepción de tratarse de una actividad que únicamente persigue la generación de ingresos sino que busca enriquecer el proceso de enseñanza - aprendizaje. 2. Periodicidad: al programar la cantidad de excursiones al año, debe considerarse el descontento que genera en docentes y padres de familia la suspensión de clases, que sean de carácter educativo con guías de estudio contribuye también a reducir esta insatisfacción. 3. Supervisión: docentes y miembros del CDE sugieren la participación de padres de familia en las excursiones, ya que con ello apoyan a la supervisión de los estudiantes. 		
Ingresos estimados	Lo expuesto por las directoras en cuanto al costo por excursión se respalda con la opinión del CDE y docentes: el costo que la comunidad educativa está dispuesta a pagar por excursión ronda los \$3 a \$5, mismo que debe cubrir los gastos de transporte e ingreso al lugar destino.		

Las fichas técnicas que se presentan a continuación corresponden a los servicios adicionales que se sugieren como fuente generadora de ingresos. Al respecto, es destacable que son pocos estudiantes y sus responsables los interesados en pagar por cursos relacionados a las materias que son parte del plan de estudio (matemática, inglés, artística o deporte), sino que sugieren se incluya como parte de los servicios cubiertos por el MINED. Por otro lado, para que estos servicios adicionales e impartidos fuera del horario de clase; sean atractivos para los estudiantes deben abordar áreas complementarias a la enseñanza tradicional con temario dinámico, divertido e innovador que permita a los alumnos incursionar en nuevas áreas de conocimiento.

Ficha técnica de actividad específica 3.1.: Cursos de contabilidad			
Descripción	Periodicidad	Responsable	Funciones principales
Cursos de introducción a la contabilidad para estudiantes que están próximos a iniciar el bachillerato.	Anual	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y divulgar la actividad dentro de la programación anual. - Asignar tareas y unificar esfuerzos de docentes, así como supervisar que cada uno ejecute sus funciones. - Establecer precios. - Evaluar resultados y dirigir esfuerzos de mejora.
		Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la promoción de la actividad en sus salones de clase, motivando a sus estudiantes a participar. - Impartir el curso y brindar informe de cierre.
Otras consideraciones	<p>En la encuesta realizada a los estudiantes, fueron pocos los interesados en cursos de Contabilidad (12%). Sin embargo, lo contrario ocurrió con los miembros del CDE (67%). El desinterés en los estudiantes se debe a varios factores, incluyendo aspectos culturales: por una parte no están familiarizados con esa área de enseñanza y por otro lado, muchos de los alumnos que están por graduarse de 9° grado, no tienen metas claras ni les ha sido inculcada la ambición por continuar estudiando por lo que no le dan importancia a prepararse adecuadamente para la etapa de educación media.</p> <p>Por lo descrito, este curso, además de estar abierto a todo público (no solo los estudiantes del Centro Escolar Barrio El Progreso), debe promocionarse con los responsables y padres de familia y destacar los beneficios que representa para los estudiantes próximos a iniciar el bachillerato.</p>		
Ingresos estimados	Se deben establecer costos y definir a partir de estos la inversión por estudiante que no supere los \$5 por curso. En el numeral 4.4.2. se muestra un modelo de presupuesto.		

Ficha técnica de actividad específica 3.2.: Cursos de verano (inglés y manualidades)			
Descripción	Periodicidad	Responsable	Funciones principales
Cursos de verano al finalizar el año escolar, que incluyan elementos de enseñanza y entretenimiento.	Anual	Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y divulgar la actividad dentro de la programación escolar anual. - Asignar tareas y unificar esfuerzos de docentes, así como supervisar que cada uno ejecute sus funciones. - Establecer precios. - Evaluar resultados y dirigir esfuerzos de mejora.
		Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la promoción de la actividad en sus salones de clase, motivando a sus estudiantes a participar. - Impartir el curso y brindar informe de cierre.
Otras consideraciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Público objetivo: este curso no debe estar dirigido únicamente a estudiantes del Centro Educativo sino al público general al ser atractivo para los padres de familia que no tienen quien cuide de sus hijos en el período de vacaciones la finalizar el año escolar. Así mismo, debe programarse por edades, desde 4 hasta 15 años. 2. En el Centro Escolar solo los estudiantes de 3er. ciclo reciben inglés, por lo que al consultar si participarían en cursos de verano en esa área el 65% respondió que no, mientras que el 57% de los estudiantes de 2do. ciclo indicó que si lo haría, por lo que segmentar los grupos por edades permitirá adecuar las condiciones a las necesidades particulares de los alumnos. 3. Es elemento a favor de este servicio, el tener la capacidad también de proyectar el Centro Escolar Barrio El Progreso hacia nuevos clientes potenciales. Brindar un buen servicio que genere confianza y satisfacción en los padres de familia, es lo que garantizará que en próximos años inscriban a sus hijos nuevamente y lo recomienden a otros alumnos. 		
Ingresos estimados	Se deben establecer costos (pago a docente, material didáctico, gastos publicitarios y similares) y definir inversión por estudiante que no supere los \$5 por curso. En el apartado 4.4. se muestra un modelo de presupuesto.		

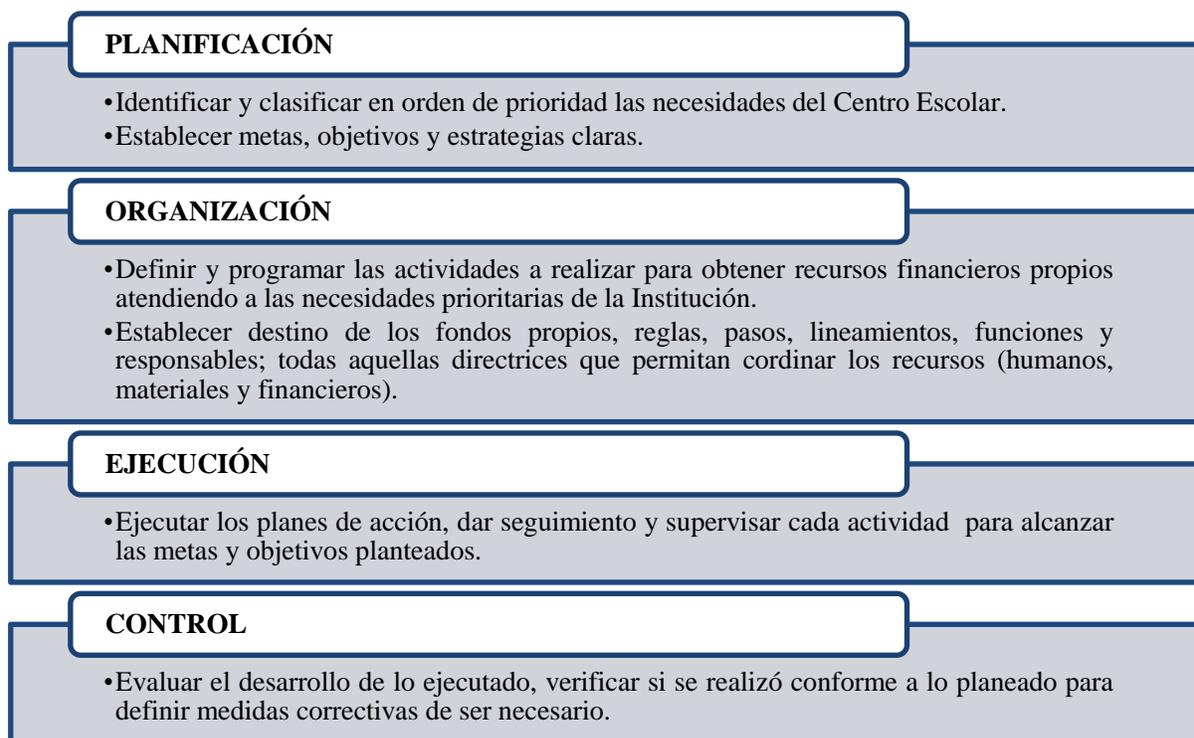
4.4. Segundo elemento: lineamientos para la administración de los recursos financieros adicionales al Presupuesto Escolar.

Aún si se ejecutan todas las actividades que mayores ingresos generan al Centro Educativo y se logra un buen porcentaje de participación de los estudiantes, los resultados no serán los ideales si la administración de los recursos financieros no se realiza de forma adecuada. Maximizar los beneficios económicos no depende únicamente de lograr generar grandes cantidades de dinero sino de administrar éste de forma eficiente así como de planificar apropiadamente su obtención.

En este apartado se detallan políticas y formatos de formularios para aplicar el proceso de administración en la gestión de los recursos financieros adicionales al Presupuesto Escolar proporcionado por el Ministerio de Educación al Centro Escolar Barrio El Progreso.

Aplicar el proceso administrativo a lo descrito, implica la realización de las cuatro etapas conforme se muestra en la **figura 21** a continuación.

Figura 21. Proceso administrativo aplicado a la gestión de recursos financieros propios en el Centro Escolar Barrio El Progreso.



Fuente: elaboración propia.

Para lograr la eficiencia en la gestión de los recursos financieros, se deben aplicar todas las etapas del proceso administrativo, todas son importantes. Sin **Planificación** no se considerará la realidad de la Institución para definir metas, objetivos y estrategias adecuadas y realistas, sin **Organización** las bases para ejecutar los planes de acción no serán sólidas generando confusión y desorden en la administración de los recursos que de por sí ya son limitados. Así mismo, una **Ejecución** incorrecta se desviará de lo planeado y reducirá los beneficios de las actividades. Finalmente, sin **Control** no se identificarán desviaciones en el plan de acción, no se podrán aplicar medidas correctivas oportunamente y se cometerán errores continuamente mismos que, al no ser corregidos impedirán alcanzar las metas y objetivos.

La aplicación de las cuatro etapas descritas, lejos de ser una pérdida de tiempo, es una inversión que garantiza calidad, orden y buenos resultados; omitir una de ellas afectará al resto y demandará más tiempo para corregir lo que no se previó o incluso atribuirá erróneamente las fallas a las actividades, recurso humano, en el entorno o en otra área, en lugar de la planificación, organización, ejecución o control inadecuados o ignorados.

4.4.1. Políticas para la administración de recursos financieros propios en el Centro Escolar Barrio El Progreso.

I. DESCRIPCIÓN, ALCANCE Y EXCLUSIONES

- a. Se refiere al Centro Escolar Barrio El Progreso cuando en este apartado se menciona “Centro o Institución Educativa”, “Escuela” o “Centro Escolar”.
- b. Los fondos financieros propios, en adelante fondos propios, son los obtenidos por el Centro Escolar Barrio El Progreso que no son provistos por el Ministerio de Educación, sino que provienen de actividades y donaciones gestionadas directamente por el Centro Educativo.
- c. Las presentes políticas aplican exclusivamente a la administración de los fondos propios de la Escuela y su aplicación no sustituye a las normativas, reglamentos y leyes establecidos por el Ministerio de Educación para los Centros Escolares en general en materia financiera, educativa, pedagógica o de cualquier tipo.

- d. Esta primera edición de políticas debe ser evaluada después de un año de su entrada en vigencia para determinar necesidades de actualización.
- e. Las presentes políticas están basados en el diagnóstico de “*Consultoría para la Generación y Administración de Recursos Financieros en el Centro Escolar Barrio El Progreso del Municipio de Soyapango, San Salvador*” y será la Dirección del Centro Educativo quien decidirá su aplicación total o parcial.

II. RESPONSABLES

- a. El Director(a) y Subdirector(a) del Centro Educativo será responsable de:
 - Divulgar las políticas a implementar y formularios a utilizar.
 - Velar por el cumplimiento de las presentes políticas.
 - Asignar recursos para la ejecución de las actividades generadoras de recursos propios y establecer prioridades para el destino de los mismos.
 - Cumplir con la entrega de reportes en formato y tiempo conforme le sean solicitados por el Ministerio de Educación.
- b. El Consejo Directivo Escolar, en adelante CDE, será responsable de:
 - Aprobar las actividades a desarrollar como parte del Plan Escolar Anual.
 - Apoyar al Director(a) y Subdirector(a) en la definición de prioridades para el destino de los fondos propios.
 - Apoyar en la ejecución de las actividades así como en su evaluación y control.
- c. Los docentes del Centro Educativo serán responsables de:
 - Apoyar al Director(a) y Subdirector(a) en la definición de prioridades para el destino de los fondos propios.
 - Apoyar en la ejecución de las actividades así como en su evaluación y control.
 - Promocionar las actividades con sus estudiantes.

III. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS PROPIOS

Disposiciones generales.

- i. Toda actividad para generar fondos propios se deberá incluir en el PEA.

- ii. Las actividades generadoras de fondos propios así como el destino de éstos, será planificadas, presupuestadas y administradas por el Consejo Directivo Escolar al ser esta una atribución que le ha sido asignada a este Organismo en el Artículo 50, numeral 1 de la Ley de la Carrera Docente.
- iii. El Director será el encargado de resolver cualquier aspecto no planteado en las presentes políticas.
- iv. Ningún miembro de la comunidad educativa podrá realizar actividades para generar fondos propios, que no estén destinadas al beneficio de la comunidad educativa ni cuenten con la aprobación previa del CDE.
- v. Los eventos académicos u ordenados por el Ministerio de Educación, serán prioritarios cuando coincidan con actividades generadoras de fondos propios.
- vi. El Subdirector del Centro Educativo podrá asumir las responsabilidades o tomar las decisiones que competen al Director, en ausencia de éste o en los casos que el Director lo delegue.

Destino de los fondos propios.

- vii. Los fondos propios serán utilizados para realizar compras de bienes y otros gastos necesarios o urgentes que respondan a las necesidades de la comunidad educativa de acceso a enseñanza y ambiente de calidad.
- viii. El destino de los fondos propios se definirá con base en las siguientes prioridades:
 - a. Primera prioridad: cubrir gastos de funcionamiento del Centro Educativo considerados dentro de los componentes del presupuesto escolar pero para los que éste es insuficiente en la Escuela.
 - b. Segunda prioridad: mejoras en infraestructura o reparaciones menores en espacios, mobiliario o equipo cuyo mal estado represente riesgo para la salud de los miembros de la comunidad educativa.

- c. Tercera prioridad: premiaciones y festividades que permitan dignificar a miembros de la comunidad educativa (docentes, madres, padres, alumnos, entre otros) y contribuyan al buen clima laboral, profesional y escolar.
 - d. Cuarta prioridad: pago de servicios profesionales que contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza y a la formación integral de los estudiantes (profesores de banda de paz, de música, taller de manualidades, personal de limpieza, entre otros).
 - e. Quinta prioridad: reparaciones menores de mobiliario y equipo.
- ix. Se deberá mantener un fondo de efectivo mínimo de \$10 para atender gastos emergentes siempre que la capacidad financiera del Centro Educativo lo permita.
 - x. Cuando un bien a adquirir con fondos propios exceda los \$50 se deberán realizar 3 cotizaciones con diversos proveedores para determinar el que sea adecuado de acuerdo a la relación precio – calidad.
 - xi. El pago de honorarios por servicios profesionales deberá cumplir con los lineamientos establecidos por ley para brindar este tipo de servicio.

Ejecución de actividades generadoras de fondos propios.

- xii. No se podrán realizar actividades que interfieran con el ambiente de armonía y disciplina que debe prevalecer en el Centro Educativo.
- xiii. La Escuela se reservará el derecho de admisión y por consiguiente de participación en las actividades, a personas o grupos de personas que vulneren la seguridad, disciplina y orden en el recinto escolar.
- xiv. El Director podrá implementar las medidas de control que considere convenientes, para asignar responsabilidades en cuanto al uso y cuidado de los recursos del Centro Escolar destinados a las actividades de generación de fondos propios.

- xv. El CDE definirá los precios de venta de los productos o servicios en las actividades destinadas a generación de fondos propios, para ello podrá utilizar los siguientes criterios:
 - a. Experiencia del CDE o del personal a cargo de la actividad, en eventos del mismo tipo realizados en el pasado.
 - b. Margen de ganancia que no sea inferior al 5%.
 - c. Encuestas realizadas al público objetivo, principalmente cuando se trate de eventos nuevos, con fuerte inversión de recursos, en los que no se tiene experiencia previa.
 - d. Precios en otras instituciones para el mismo o similar producto o servicio.
- xvi. Las aulas y espacios del Centro Escolar no son de uso exclusivo para un grupo de la comunidad educativa, sino que están sujetos a ser asignados por la Dirección para las diversas actividades (académicas o de generación de fondos) programadas e incluidas en el PEA.
- xvii. Los responsables de cada actividad deberán velar por el cuidado y buen uso de la infraestructura, equipo, mobiliario u otros recursos del Centro Escolar destinados a la actividad; así como de colocarlos en el lugar destinado para ellos al finalizar.
- xviii. Al cierre de cada evento, el responsable deberá entregar a la Dirección la ficha “Informe de gastos e ingresos”²⁴ para reportar los fondos utilizados y las ganancias generadas. La información reportada será utilizada para rendición de cuentas, informes al MINED y toma de decisiones estratégicas.
- xix. El Director podrá suspender o cancelar de forma definitiva una actividad cuando:
 - 1. Coincida con una actividad académica u ordenada por el MINED.
 - 2. Esté subsanada la necesidad para la que fue programada.
 - 3. Se compruebe que una o más de las condiciones necesarias para ejecutarla han cambiado o desaparecido y no se cuenta con los recursos necesarios para que sean subsanadas.

²⁴ En el apartado 4.4.2. de este documento se presenta formato modelo del “Informe de gastos e ingresos”

Custodia y liquidación de los fondos.

- xx. El CDE es el responsable de la administración de los fondos propios generados.
- xxi. El Director, Subdirector, CDE o docentes podrán ser los responsables de ejecutar los gastos con fondos propios previa autorización del primero.
- xxii. El efectivo correspondiente a fondos propios deberá ser resguardado en un lugar seguro donde se garantice que terceros no tengan acceso.
- xxiii. Las facturas, recibos o comprobantes de crédito fiscal que respalden el gasto, deberán estar a nombre del Centro Escolar Barrio El Progreso.
- xxiv. El responsable del gasto con fondos propios deberá liquidar en no más de 5 días los fondos otorgados, mediante la entrega a la Dirección del comprobante legal que respalde el gasto y el sobrante en efectivo si lo hubiere. De existir un excedente en el gasto, la Dirección podrá autorizar el desembolso de éste según disponibilidad de los fondos.
- xxv. En caso que el responsable del gasto pague con sus propios recursos, ya sea parcial o totalmente, el monto le será reintegrado siempre que:
 - a. Cuento con autorización previa de la Dirección respecto al monto a invertir y el bien o servicio a adquirir.
 - b. Entregue el comprobante legal que respalde el gasto.

Control y seguimiento.

- xxvi. El CDE realizará como mínimo una reunión semestral para evaluar las actividades ejecutadas, los resultados obtenidos respecto a lo planeado y tomar las medidas correctivas que sean necesarias para futuras actividades.
- xxvii. Se deberán resguardar por período de un año las facturas, tickets de caja u otros documentos legales que respalden los gastos efectuados con fondos propios.

- xxviii. Se deberá llevar registro de cada ingreso y gasto efectuado con fondos propios en un reporte que contenga como mínimo: saldo inicial, fecha y descripción del gasto o ingreso, responsable, tipo y número de comprobante, monto del gasto o del ingreso y saldo final.

4.4.2. Formularios para la administración de recursos financieros propios en el Centro Escolar Barrio El Progreso.

Los formularios son herramientas que guían y ordenan la ejecución de los procesos y las políticas, esto a través de recoger datos concretos que permiten registrar información específica necesaria para el control, seguimiento y toma de decisiones futuras.

A partir de las políticas señaladas en el apartado 4.4.1. y de la información necesaria para realizar las actividades clave para la generación de recursos financieros, se han identificado los siguientes tres formularios indispensables para la adecuada ejecución de los procesos internos de la institución en lo que concierne a la obtención de ingresos:

a. Presupuesto.

En el numeral 2.4.3. de este documento se presentó un modelo de presupuesto anual que agrupa distintas fuentes de ingresos y gastos, corresponde ahora en el presente apartado mostrar un modelo de presupuesto enfocado a una actividad específica para determinar los gastos en que será necesario incurrir para ejecutarla así como los ingresos que se proyectan pueda generar. En la **figura 22** se muestra un formato de presupuesto para un curso de introducción a la contabilidad dirigido a estudiantes de 9° grado.

El estudio de este tipo de presupuesto se puede fortalecer además con un análisis de escenarios desde las siguientes tres perspectivas:

1. Escenario conservador: es el primero que se elabora, se plantea una situación realista basada en la observación, en la experiencia de quienes lo elaboran o en estudios de mercado previos.

2. Escenario pesimista: en éste se modifican los datos del escenario conservador considerando posibles cambios en las condiciones que interfieran con el desempeño de la actividad.

Por ejemplo, se puede cambiar la estimación de estudiantes inscritos reduciendo en un 10% o 15% ese dato, también se puede reducir el precio o incrementar alguno de los costos. De esta manera se podrán conocer las implicaciones de posibles cambios y prever en qué medida la Escuela podría adaptarse a ellos.

3. Escenario optimista: a partir también del escenario conservador, en este escenario se considera la mejor de las condiciones posibles. Para este ejemplo puede ser un mayor número de estudiantes inscritos respecto a lo esperado, mantener el precio más alto sin disminución significativa en los alumnos, un ahorro en los costos, entre otros. Evaluar este escenario permite identificar áreas clave en la ejecución que contribuyan a alcanzar ese ideal.

Figura 22. Modelo de presupuesto para un curso de introducción a la contabilidad.

Datos de identificación			
Institución:	Centro Escolar Barrio El Progreso		
Actividad	Curso de introducción a la contabilidad		
Período de ejecución de la actividad:	20 días, noviembre-diciembre 2020		
Horario	1 hora clase diaria, de lunes a viernes		
Presupuesto			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Monto total
EGRESOS			
Hora clase	20	\$2.50	\$50.00
Material didáctico			\$8.00
<i>Lápices y lapiceros</i>	2	\$0.50	\$1.00
<i>Borrador de pizarra</i>	1	\$1.00	\$1.00
<i>Plumones para pizarra</i>	2	\$1.50	\$3.00
<i>Cuaderno</i>	1	\$3.00	\$3.00
INGRESOS			
Pago de estudiantes	20	\$5.00	\$100.00
INGRESOS MENOS EGRESOS			\$42.00

Fuente: elaboración propia.

b. Informe de gastos e ingresos.

Para contar con información actualizada de los ingresos y los gastos por cada actividad realizada, es pertinente crear un formulario que permita recolectar los datos. Este instrumento además de reducir el tiempo para la obtención de información, permite la estandarización de ésta. Se presenta un modelo a continuación, este es el formato al que se hace alusión en la política xviii del numeral 4.4.1. de este documento (ver figura 23):

Figura 23. Informe de gastos e ingresos de un Superrecreo.

Datos de identificación							
Institución:	Centro Escolar Barrio El Progreso						
Actividad	Recreo largo o Superrecreo						
Período de ejecución de la actividad:	Lunes 13 de enero de 2020						
Horario	De 9 a 10:30 a.m.						
Informe de gastos e ingresos							
Concepto	Egresos			Ingresos			Egresos menos ingresos
	Cantidad	Valor unitario	Total egresos	Cantidad	Precio de venta	Total vendido	
Venta de pizza (porción) y soda	40	\$0.83	\$33.00	40	\$1.50	\$60.00	\$27.00
Venta de sorbete	60	\$0.30	\$18.00	55	\$0.50	\$27.50	\$9.50
Venta de hamburguesas (se invirtieron \$25 en 30 hamburguesas) y soda (\$5 invertidos)	30	\$1.00	\$30.00	30	\$1.50	\$45.00	\$15.00
Venta de hotdog (se invirtieron \$20 en 25 hot dogs) y soda (\$5 invertidos)	25	\$1.00	\$25.00	25	\$1.50	\$37.50	\$12.50
Juegos de mesa (\$0.25 por máximo 30 minutos de juego. 5 juegos de 5 niños cada uno)	25	\$0.00	\$0.00	25	\$0.25	\$6.25	\$6.25
Ganancia total							\$70.25

Fuente: elaboración propia.

c. Control de ingresos y gastos con fondos propios.

Este es el tercer formulario de carácter indispensable para un adecuado seguimiento y control de los fondos propios generados por el Centro Escolar (**ver figura 24**). Este es el reporte al que se hace alusión en la política xxviii del numeral 4.4.1. de este documento, permite contar con datos en tiempo real de los fondos disponibles así como consolidar información necesaria para la toma de decisiones e identificar con agilidad las actividades que implican mayores ganancias o requieren de gastos significativos.

Figura 24. Control de ingresos y gastos con fondos propios.

Datos de identificación

Institución: Centro Escolar Barrio El Progreso
Mes(es) y año: Enero 2020
Responsable: Subdirectora

Control de ingresos y gastos con fondos propios

N°	Saldo inicial	Fecha del gasto o ingreso	Descripción	Responsable	Tipo y número de comprobante	Monto	Saldo final
1	\$70.25	15/01/2020	Compra de insumos para botiquín (curitas e ibuprofeno).	Nombre	Factura 0036	\$10.00	\$60.25
2	\$60.25	28/01/2020	Ingresos por pagos de estudiantes en días del jeans.	Nombre	No aplica	\$25.00	\$85.25
3	\$85.25	30/01/2020	Compra cinco pizzas grandes para recreo largo.	Nombre	Factura 025	\$25.00	\$60.25
4	\$60.25	30/01/2020	Ingresos por ventas en recreo largo.	Nombre	No aplica	\$60.00	\$120.25
5	\$120.25						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Fuente: elaboración propia.

4.5. Tercer elemento: fortalecimiento de la comunicación como aspecto motivador y unificador de la comunidad educativa.

El elemento humano es recurso indispensable en toda organización, independientemente el carácter de ésta y su fin, lograr las metas será imposible o significativamente difícil si las personas no se sienten identificadas con ellas.

Para el caso del Centro Escolar Barrio El Progreso, en el diagnóstico de consultoría se evidenció la lealtad de gran parte de la comunidad educativa y destacó entre las principales fortalezas el buen clima laboral y ambiente escolar que perciben. Sin embargo, por otro lado se observa que el desinterés de padres de familia y estudiantes y el desconocimiento de la realidad y limitantes financieras que enfrenta la Institución; son debilidades que condicionan el éxito de los esfuerzos para generar mayores recursos económicos. Identificadas estas debilidades, surge la necesidad de motivar y unificar a la comunidad educativa, esto será posible mediante el fortalecimiento de la comunicación.

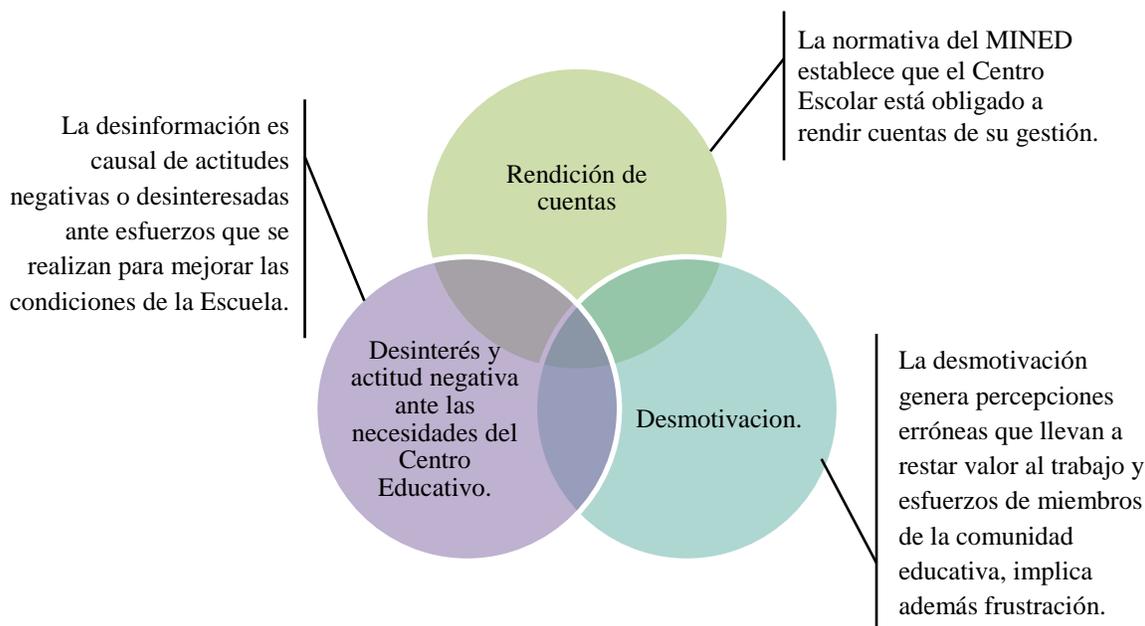
Informar a la comunidad educativa sobre el quehacer de la Institución implicará, entre otros, los beneficios que se listan a continuación:

- Reducir confusiones o manipulación de miembros de la comunidad educativa, que afecten el desarrollo de las actividades para generar recursos financieros propios.
- Generar o incrementar el grado de identificación de los docentes, padres de familia y estudiantes con los objetivos del Centro Educativo.
- Mejorar el clima laboral y ambiente escolar, al estar todos los miembros de la Escuela informados de los motivos para tomar decisiones específicas, limitar algunos gastos o de los aspectos causantes de carencias en la Institución.
- Generar un flujo de información en diferentes vías, al motivar a los padres, estudiantes y docentes a compartir sus ideas para enriquecer el quehacer institucional. Estas propuestas de mejora serán atinadas al estar basadas en hechos reales porque la comunidad estará informada de la realidad de la Escuela. Así mismo, las personas se sentirán escuchadas, valoradas e importantes para el éxito de las actividades y esfuerzos conjuntos de mejora.

- Incrementar el número de estudiantes resultado de las buenas referencias de los estudiantes y padres de familia actuales; al estar motivados y no dudarán en recomendar la Escuela a otras personas.

La buena comunicación es una inversión, los resultados positivos de ésta son clave para el desarrollo eficiente de toda organización, las herramientas que se proponen a continuación están dirigidas a tres necesidades principales conforme se muestra en la **figura 25**.

Figura 25. Principales necesidades a subsanar con el fortalecimiento de la comunicación.



Fuente: elaboración propia.

Para fortalecer la comunicación no es necesario realizar significativas inversiones de dinero y tiempo, aunque se puede hacer y ciertamente son atractivas, las instituciones con pocos recursos no deben descartar estos esfuerzos pues existen herramientas sencillas que aplicadas adecuadamente son efectivas. La clave está en comunicar lo necesario y adaptar la información para el público al que va dirigida.

Se proponen a continuación dos herramientas para el Centro Escolar Barrio El Progreso.

4.5.1. Boletines informativos.

<p>Ejemplos de áreas de aplicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar aspectos tratados o por abordar en la próxima Escuela para padres (docentes informaron que los padres de familia se ausentan frecuentemente de estas reuniones). • Informar los recursos financieros disponibles y los gastos a que éstos fueron o serán destinados. • Rendir cuentas sobre las actividades realizadas en el año en el Centro Escolar y sus resultados positivos. • Agradecer públicamente a docentes, empresas, CDE, estudiantes, padres de familia u otros actores que hayan contribuido o apoyado a la Escuela en algún aspecto. • Felicitar y dar a conocer logros de estudiantes en concursos, ferias u otras áreas de desempeño.
<p>Características.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje: se adapta al público al que va dirigido. • Extensión: puede ser de una o dos páginas. • Periodicidad: se recomienda un boletín trimestral o semestral como mínimo para el Centro Educativo. • Facilidad de compartir: se puede colocar en una cartelera llamativa, enviar por correo electrónico, redes sociales y aplicaciones de chat o de forma impresa.

Existe en internet un sinnúmero de plantillas²⁵ de boletines informativos que se pueden adaptar al mensaje que se desea comunicar, algunos se pueden trabajar directamente en línea o se pueden descargar para editar en la computadora personal con Microsoft Word.

En la **figura 26** se muestra un modelo para el Centro Escolar Barrio El Progreso.

²⁵ En la página web <https://templates.office.com/> Microsoft Office pone a disposición plantillas gratuitas.

Figura 26. Modelo de boletín informativo: notificar a padres de familia principales actividades realizadas en el primer trimestre del año.



¡LO LOGRAMOS!

Gracias a la colaboración de todos los estudiantes y padres de familia, este trimestre logramos mejorar las instalaciones de nuestra Escuela. Estudiantes de 2do. y 3er. ciclo trabajaron todos los viernes de abril para limpiar, ordenar y llenar de hermosas flores nuestra institución.

INGRESOS ECONÓMICOS

Como saben, el Ministerio de Educación entregó leche, arroz y frijoles para el Programa de Alimentación y Salud Escolar, para brindar un refrigerio saludable y nutritivo para todos los alumnos.

Para completar lo necesario para servir este refrigerio se han realizaron 2 superrecreos (el 7 y el 21 de febrero) y gracias a la participación de los estudiantes ingresaron \$100 con los que se compraron:

- 800 platos desechables.
- 800 vasos desechables.
- Frutas y verdura.
- Aceite.
- Gas de cocina y fósforos.

El MINED no cubre estos gastos sino que nos pide que nos organicemos en cada Escuela para la compra. En esta ocasión se pudo comprar lo necesario para brindar en refrigerio para febrero y marzo 2020.

GRACIAS...

El 31 de enero dimos la bienvenida al nuevo año escolar con un convivio en que nuestros estudiantes compartieron momentos agradables. Fue con el apoyo de ustedes que el evento se coordinó exitosamente y se entregó un refrigerio para todos los niños y niñas. Gracias:

- Miembros del CDE, por organizar tan bonita actividad cuidando hasta el último detalle.
- Familia Ortiz Benitez por la donación de juegos de mesa para el sano entretenimiento de los estudiantes.
- Empresa Salva-Do por donar el refrigerio para todos los estudiantes y docentes.

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Afiches o carteles.

<p>Ejemplos de áreas de aplicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a reuniones. • Promocionar actividades a realizar (superrecreos, excursiones, celebraciones especiales). • Rendir cuentas sobre las actividades realizadas en el año en el Centro Escolar y sus resultados positivos. • Agradecer públicamente a docentes, empresas, CDE, estudiantes, padres de familia u otros actores que hayan contribuido o apoyado a la Escuela en algún aspecto. • Felicitar y dar a conocer logros de estudiantes en concursos, ferias u otras áreas de desempeño. • Promocionar nuevos servicios a ofrecer.
<p>Características.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje: se adapta al público al que va dirigido. • Diseño: con una imagen llamativa y texto breve. • Facilidad de compartir: se puede colocar en una cartelera llamativa, enviar por correo electrónico, redes sociales y aplicaciones de chat.

La característica principal de los afiches es su capacidad de captar la atención del público, deben colocarse en lugares visibles y transitados por las personas a quienes van destinados. En la **figura 27** se presenta un modelo de afiche aplicable para el Centro Escolar.

4.5.3. Estrategias para comunicar de forma efectiva.

Al utilizar cualquier medio o herramienta de comunicación, es necesario implementar estrategias que contribuyan a garantizar que el mensaje que se quiere transmitir llegue con claridad al público que va dirigido. A continuación algunos consejos para este fin.

- **Utilizar lenguaje claro.** El contenido del mensaje no depende exclusivamente del tipo de herramienta (afiche, boletín, correo electrónico u otros) sino también de las personas a quienes va dirigido. El lenguaje a utilizar no debe incluir tecnicismos o palabras complicadas por ejemplo, si va dirigido a estudiantes de 2do. ciclo.

Tampoco se debe utilizar un lenguaje formal si se trata de una invitación a una fiesta infantil. Si el lenguaje no se adapta a las personas, éstas no lo comprenderán y no generará interés en ellas.

- **Ser breve.** Un mensaje extenso difícilmente podrá mantener la atención de las personas, probable lean el principio pero pierdan el interés a medida avanzan. La comunicación efectiva tienen las características de simplicidad y sencillez.
- **Conocer al receptor.** El mensaje a transmitir, será más efectivo, llamativo y claro en la medida en que sea acorde a los intereses y necesidades de las personas a quienes va dirigido. Debe adaptarse tanto el diseño como el texto.

Figura 27. Modelo de afiche para promocionar curso de contabilidad.



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Realizada la presente consultoría y expuesta en los apartados anteriores, se resumen a continuación consideraciones importantes del estudio:

5.1. Conclusiones

1. La actitud negativa, desinterés y percepciones erróneas de los padres de familia, es consecuencia de que tampoco están interesados en informarse. Sirva de ejemplo las Escuelas para Padres que constituyen un espacio en donde los responsables de los estudiantes pueden conocer de primera mano la realidad del Centro Escolar. Sin embargo, son muchos los que no asisten y por esta desinformación optan por basar sus opiniones y juicios en rumores creados por terceros. La Escuela enfrenta a diario el reto de tratar con personas de escasos recursos económicos, con bajo nivel de escolaridad y que además se han criado en ambientes donde la educación no es prioridad, esta deficiencia se traslada entre generaciones y constituye un reto no solo para la Institución Educativa objeto de estudio en esta consultoría, sino a nivel nacional en el sector público.
2. Debido a la experiencia del personal docente y administrativo del Centro Escolar, existe la tendencia a tomar decisiones con base en la observación y el criterio de expertos más que en datos exactos y cuantitativos. Si bien el elemento cualitativo es de importancia para la definición de estrategias, no se debe obviar que con frecuencia éste se ve afectado por aspectos subjetivos. La toma de decisiones será acertada en la medida en que considere también variables exactas como: ingresos y gastos a través del tiempo, resultados financieros de actividades realizadas en el pasado y cantidad de participantes en eventos realizados según época del año. La Escuela debe trabajar en generar información respecto a estas variables para orientar la toma de decisiones futuras.
3. Distintos miembros de la comunidad educativa organizan actividades de recaudación de fondos para fines específicos debido a que no se maneja un fondo único; la periodicidad de éstas (realizarlas con pocos días de diferencia entre una y otra) contribuye a la percepción de que la Escuela obtiene dinero suficiente.

4. La calidad de la enseñanza así como el buen ambiente laboral y escolar, destacaron como las principales fortalezas de la Institución Educativa, es debido a ellas que estudiantes y sus responsables permanecen inscritos en el Centro Escolar Barrio El Progreso a pesar de las debilidades que perciben principalmente en su infraestructura. Es por ello que es de suma importancia mantener esos puntos fuertes y velar por que no se vean afectados o descuidados en el afán por cubrir otras necesidades de mejora.
5. La normativa para ejecución del presupuesto escolar que establece el Ministerio de Educación en El Salvador, está alejada de la realidad que los Centros Escolares atraviesan. Por ejemplo:
 - No contemplan fondos para celebrar día del profesor, por el contrario prohíben utilizar el presupuesto escolar para ese fin y tampoco incluyen otros aspectos que contribuyan a mejorar la motivación del personal docente.
 - No consideran los costos asociados al Programa de Alimentación y Salud Escolar (vegetales, aceite y gas de cocina, condimentos y cocinera) sino que instruyen a los Directores para pedir la colaboración de los padres de familia. Por otro lado, promueven con la población que la educación es gratuita por lo que al pedir el apoyo económico de los padres para este Programa ellos aducen que todo debe ser cubierto por el MINED.
6. Las atribuciones del Organismo de Administración Escolar son complejas constituyendo una debilidad en los centros escolares en que los padres de familia tienen niveles bajos de escolaridad o poco tiempo disponible para formar parte de los Comités. Si el criterio de los miembros del CDE es reducido debido a su poca preparación o experiencia en el área, la toma de decisiones no es la adecuada y las tareas que requieren especialización, recaen principalmente en los Directores.

Para el caso del Centro Escolar Barrio El Progreso, las personas miembro del Consejo Directivo Escolar no mencionaron entre sus atribuciones la toma de decisiones estratégicas orientadas a la ejecución del presupuesto escolar, sino únicamente colaborar con ventas o aprobarlas.

7. Las actividades que ya se realizan en el Centro Escolar para generación de ingresos financieros son adecuadas, así quedó demostrado en el diagnóstico de esta consultoría. El problema no radica en el tipo de actividades sino en la reducida organización y limitado seguimiento de su ejecución, así como en la falta de análisis de datos cuantitativos e históricos para la toma de decisiones informadas.
8. El perfil de los padres de familia y exalumnos (bajo grado de escolaridad, de disponibilidad de tiempo y de experiencia), reduce las alternativas de solución disponibles al limitar la capacidad potencial del Centro Escolar para ejecutar propuestas complejas; éstas no son atractivas para las autoridades de la Institución por no reportar beneficios en el corto plazo y por incrementar la carga de trabajo.

5.2. Recomendaciones

1. Para motivar a los actores que aportan al Centro Escolar de forma positiva e incluso desinteresada por una remuneración, se deben mantener dentro de la programación anual actividades en que se reconozca la labor que desempeñan así como aprovechar las reuniones con otros miembros de la comunidad educativa para agradecer la colaboración. Celebrar el día del maestro, el día de la madre o del padre, reconocer la labor de los miembros del CDE, secretaria y otros los motivará y crearán fuertes lazos de identificación con la institución. Así mismo, otras personas verán este reconocimiento y los impulsará a brindar su apoyo y contribuir de forma positiva.
2. Divulgar los ingresos del Centro Escolar y el destino de los fondos haciendo uso de material impreso en carteleras, permitirá contrarrestar la desinformación. Así mismo, se deben compartir logros de la Institución periódicamente.
3. Para definir precios, horarios, modalidades u otras características de nuevos servicios a ofrecer y que implicarán mayor inversión de tiempo y dinero (por ejemplo los cursos de verano o de contabilidad), se sugiere elaborar encuestas breves (cinco o menos preguntas de opción múltiple) para sondear el interés de los estudiantes y sus padres y prever las condiciones idóneas.

4. Para que las actividades de generación de ingresos financieros no se interpreten por la comunidad educativa como “ventas” o “pedir dinero”, deben enfocarse como un beneficio común, por ejemplo: superrecreo para festejar la bienvenida al nuevo año o escolar o el retorno de vacaciones.
5. Si bien inicialmente la implementación de mejoras administrativas en procesos internos requerirá de inversión de tiempo (nuevos formularios y políticas así como su divulgación con todo el personal), los beneficios que éstas reportarán se evidenciarán en el corto plazo, contribuirán al orden y generarán flujos de información indispensables para la toma de decisiones informadas.
6. Para un control adecuado de los gastos e ingresos por fondos propios, se sugiere asignar la administración de éstos a una persona o grupo de personas que se encarguen de velar por que se destinen a actividades prioritarias según políticas, y den seguimiento. Optimizar el uso del recurso económico no depende solo de generar mayores ingresos sino también de reducir los gastos.
7. Los recursos son limitados (no solo los económicos sino también humanos, de tiempo y equipo). Las autoridades de la Institución deben asignar estratégicamente estos recursos a las actividades que son atractivas para la comunidad educativa y que por lo tanto tienen el potencial para generar mayores ingresos. Destinar esfuerzos a actividades dispersas limita su efectividad en aquellas en que realmente se observan los resultados deseados.
8. La calidad de la enseñanza así como el buen ambiente laboral y escolar, destacaron como las principales fortalezas de la Institución Educativa, es debido a ellas que estudiantes y sus responsables permanecen inscritos en el Centro Escolar Barrio El Progreso a pesar de las debilidades que perciben principalmente en su infraestructura. Es por ello que es de suma importancia mantener esos puntos fuertes y velar por que no se vean afectados o descuidados en el afán por cubrir otras necesidades ya que ello tendría un efecto contraproducente al, con alta probabilidad, reducir la cantidad de alumnos.

9. Para mantener la calidad de la enseñanza y satisfacción de la comunidad educativa con el ambiente que la Institución genera, se recomienda la realización de encuestas cada semestre para indagar el grado de satisfacción de los estudiantes, docentes y padres de familia. Las encuestas deben ser sencillas y breves y se pueden implementar también después de realizar actividades como excursiones, ferias o cursos de verano para conocer la opinión de los participantes e identificar oportunidades de mejora.
10. Aprovechar los programas de voluntariado y horas sociales de las Universidades en el país para ofrecer nuevos servicios con apoyo de estudiantes que deseen realizar sus prácticas. Las Instituciones de Educación Superior enfocan sus proyectos sociales a poblaciones vulnerables y admiten propuestas de proyectos que demuestren el beneficio para instituciones del sector público.
11. El Ministerio de Educación debe revisar periódicamente los lineamientos para asignación del presupuesto escolar, debido a que aunque éste considera las necesidades de mobiliario, equipo y material didáctico en su totalidad; es asignado en función de la cantidad de estudiantes y es insuficiente para los Centros Escolares en que la inscripción es menor. Esta revisión se debe realizar en consulta con Directores de las Instituciones Educativas con carencias en su infraestructura y recursos, para identificar áreas clave de mejora e intervención.
12. Es recomendable ofrecer servicios adicionales no solo para los estudiantes del Centro Escolar sino para aquellos provenientes de otras instituciones. Esto además de ampliar el rango para captar clientes e incrementar los ingresos financieros, permitirá promover los servicios de la Escuela con otros potenciales alumnos quienes al conocer personalmente la calidad de la enseñanza y disciplina en la Escuela podrán optar por continuar sus estudios allí o recomendarla a terceros.
13. En el largo plazo, la creación de una Asociación Escolar constituye un medio para obtener y gestionar recursos de forma sostenible. Sin embargo, para garantizar su éxito es indispensable que esté conformada por actores con el perfil adecuado en formación académica, experiencia, motivación y disponibilidad de tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Kubr Milan. *La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión*. Organización Internacional del Trabajo. 3a. ed. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. D.F. México.

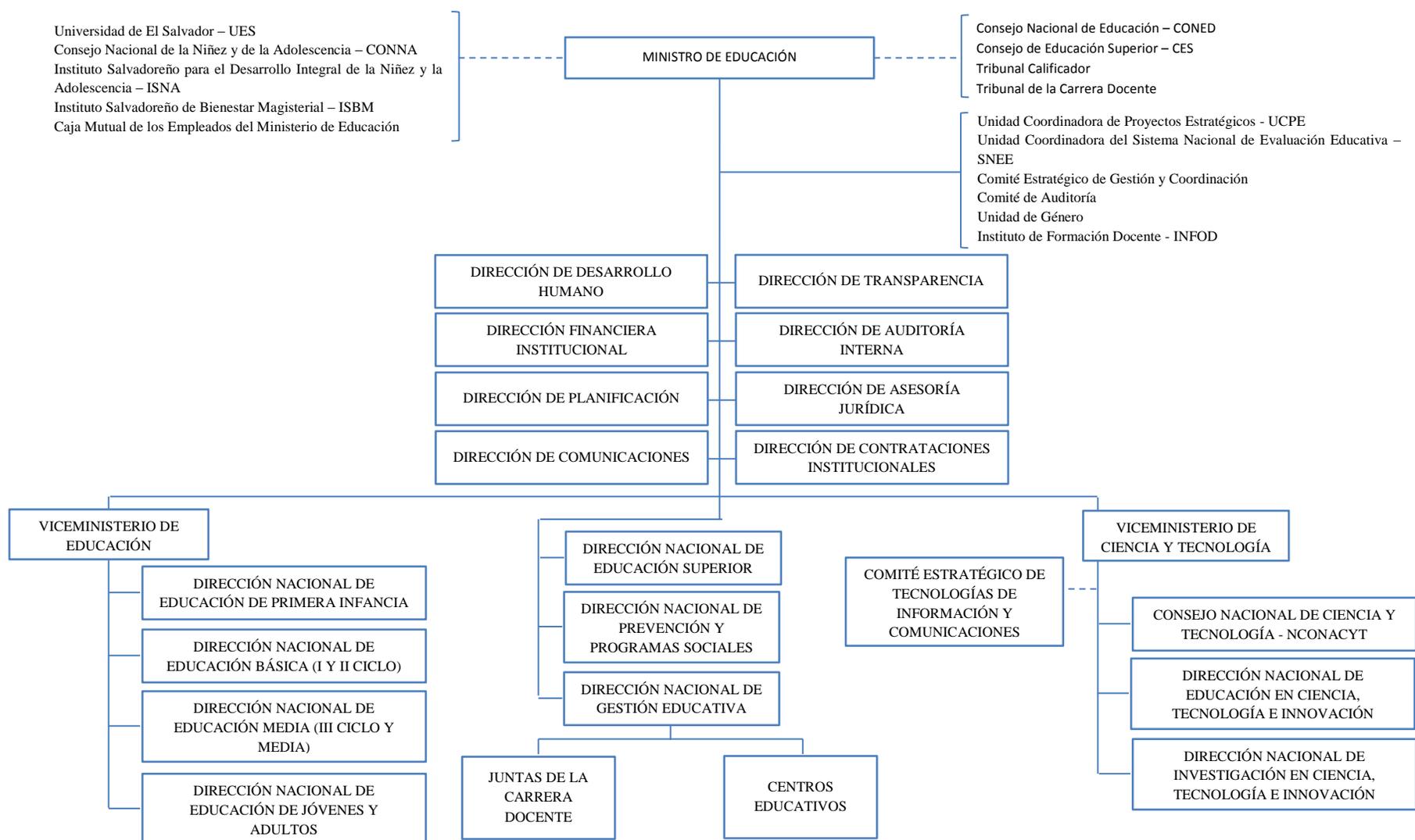
REFERENCIAS

- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom. Lugar de publicación sin especificar.
- Blanchard K., Robinson D. y Robinson J. (2003). *Cierre las Brechas*. Lugar sin especificar. Grupo Editorial Norma.
- Block, (1994). *Consultoría sin Fisuras*. Barcelona, España. Ediciones Granica S.A.
- *Constitución de la República de El Salvador*. (1983, 20 de diciembre). Diario Oficial 234, Tomo 281. Diciembre 16, 1983.
- H. Sampieri, Fernández C. y Baptista M., (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México. Editorial McGraw-Hill. 6ª. Edición
- Gitman, (2007). *Principios de Administración Financiera*. Ciudad de México, México. Editorial Pearson, 11ª. Edición.
- *Ley General de Educación*. Diario Oficial 242 Tomo 333, San Salvador, El Salvador, 21 de diciembre de 1996.
- Ministerio de Educación (MINED). (2015). *Plan Nacional de la Nación en Función de la Nación*. Recuperado de: <https://www.mined.gob.sv/index.php/noticias/item/7612-plan-nacional-de-educaci%C3%B3n-en-funci%C3%B3n-de-la-naci%C3%B3n>
- Ministerio de Educación (MINED). (2018). *Disposiciones para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar*. Acuerdo N° 15-0001. Recuperado de: <https://www.mined.gob.sv/index.php/noticias/avisos/item/9749-acuerdo-15-0001>

- Ministerio de Educación (MINED). (2019). *Boletín Estadístico N° 1. Centros Educativos, Año 2018*. Recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/estadisticas>
- Ministerio de Educación (MINED). (2013). *Instructivo para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar*. Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/104092/download>
- Nueva ISO 9001:2015 (2015). *Análisis GAP ISO 9001:2015 Aplicado a una Organización*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/analisis-gap-iso-9001-2015/>
- Portal de Transparencia del Gobierno de El Salvador (2019). *Estructura organizativa del Ministerio de Educación. Ciencia y Tecnología para el período de 2019-2024 y sus funciones*. Recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/organigrama>
- *Reglamento para la Creación, Organización y Funcionamiento de los Comités Escolares y Otros Organismos de Administración Escolar*. Diario Oficial 106 Tomo 331, San Salvador, El Salvador, 10 de junio de 1996.
- UNESCO/OIE (2010). *Sistema Educativo de El Salvador. Datos Mundiales de Educación 2010/11*. 7ª. Edición. Recuperado de: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/El_Salvador.pdf
- Van Horne y Wachowicz, Jr. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Ciudad de México, México. Editorial Pearson, 13ª. Edición.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama General del Ministerio de Educación, 2019 – 2024



Fuente: Portal de Transparencia del Gobierno de El Salvador (2019). *Estructura organizativa del Ministerio de Educación. Ciencia y Tecnología para el período de 2019-2024 y sus funciones*. Recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/organigrama>

**Anexo 2. Criterios de Asignación y Cálculo de Desembolso de Operación y
Funcionamiento: Rubro Funcionamiento para las Modalidades CDE, CECE y CIE.**

Tipo de centro educativo	Cuota por estudiante	Ajuste por salarios	Ajuste para Funcionamiento
Centro educativo administrado por CDE y CIE	US\$13.00	Si el monto anual asignado no cubre el 100% del rubro salarios verificado por la Dirección Departamental de Educación correspondiente, se le ajustará hasta completar el total de salarios previa justificación presentada por el centro educativo.	Cuando la asignación para el rubro de Funcionamiento es menor a \$1,500.00, se le completará hasta ese monto. Los ajustes al rubro de Funcionamiento quedarán sujetos al análisis que realice la Dirección Departamental de Educación y la disponibilidad presupuestaria de Presupuesto Escolar.
Centro educativo administrado por CECE	US\$8.00		
Escuela de educación especial CDE y CECE	US\$75.00		
Instituto nacional con sede de educación a distancia*	US\$12.00		
Cuota por estudiante matriculado en bachillerato general*	US\$90.00		
Cuota por estudiante matriculado en bachillerato técnico vocacional*	US\$120.00		
*La cuota por estudiante para el nivel de educación media aplica únicamente para los centros educativos que se crearon o ampliaron servicios educativos en el nivel de educación media en el año en curso.			

Fuente: Ministerio de Educación (MINED). (2018). *Disposiciones para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar. Acuerdo N° 15-0001.*

Recuperado de: <https://www.mined.gob.sv/index.php/noticias/avisos/item/9749-acuerdo-15-0001>

Anexo 3. Síntesis de Acuerdo N° 15-0001 “Disposiciones para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar”²⁶

ACUERDO N° 15-0001 EL MINISTRO DE EDUCACIÓN, en uso de las facultades que le confiere el Artículo 38 del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, le compete al Ministerio de Educación en el numeral 4 “Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo formal y no formal” y el numeral 14 “Conceder subvenciones y becas relativas al Ramo”.

POR TANTO, ACUERDA: APROBAR en cada una de sus partes las “DISPOSICIONES PARA LA ASIGNACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL PRESUPUESTO ESCOLAR” las cuales se transcriben a continuación.

I. ORIENTACIONES PARA LA PRIORIZACIÓN DEL PRESUPUESTO ESCOLAR

Los Organismos de Administración Escolar que reciben Presupuesto Escolar, deben considerar lo siguiente:

1. Los fondos transferidos se deben destinar prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la educación, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los Organismos de Administración Escolar y la promoción de actividades para el desarrollo integral de los estudiantes.
2. Las inversiones realizadas por el Organismo de Administración Escolar deben estar vinculadas directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el Plan Escolar Anual y al Presupuesto del centro educativo.
3. Los fondos provenientes de cooperaciones que se obtengan por medio de otras fuentes como tiendas escolares, cafetines, donaciones y otras deberán ser presupuestadas en el Plan Escolar Anual y administrados con base a lo regulado en las normativas para el funcionamiento de los Organismos de Administración Escolar, documento 4 en la Administración de los Recursos Financieros.

²⁶ Ministerio de Educación. (MINED). (2018). Disposiciones para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar. Recuperado de:
<https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/1-root/6576-acuerdo-15-0001>

4. El Organismo de Administración Escolar elaborará el Presupuesto Escolar definiendo en su Plan Escolar Anual los objetivos y competencias a lograr con los estudiantes para lo cual priorizará la adquisición de los materiales didácticos y otros recursos a utilizar.
5. La planificación del trabajo en el centro educativo considerará la disponibilidad presupuestaria en el establecimiento de prioridades para la implementación del Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno.
6. El Organismo de Administración Escolar planificará y ejecutará los fondos asignados con base y criterios de ahorro y austeridad del sector público y considerando la Política que el Gobierno Central emita para tal efecto.
7. El Organismo de Administración Escolar podrá invertir en mantenimiento preventivo y/o correctivo de la infraestructura del centro educativo o realizar una pequeña construcción, si el inmueble cumple cualquiera de los siguientes criterios de admisibilidad de inmuebles para invertir en infraestructura con reemplazos y/o ampliaciones de espacios educativos:
 - a) Que la propiedad esté inscrita a favor del MINED.
 - b) Que se cuente con comodato a favor del Ministerio de Educación.

En el caso de reparaciones y rehabilitaciones, se podrá invertir si:

- a) El inmueble en el cual funciona el centro educativo es propiedad de las diferentes Carteras de Estado o de las alcaldías municipales.
 - b) El inmueble en el cual funciona el centro educativo se encuentra en proceso de diligencias de titulación por parte de la Fiscalía General de la República. Estas diligencias proceden cuando el Ministerio de Educación ha poseído de forma pacífica e ininterrumpida, desde hace más de diez años un inmueble, sin que exista título de propiedad inscrito a favor de ninguna persona.
8. Para atender una necesidad adicional o complementaria, el centro educativo por medio del Organismo de Administración Escolar presentará la solicitud a la Dirección Departamental de Educación correspondiente quien deberá revisar, verificar y dar un visto bueno a la solicitud.

9. La planificación del centro educativo deberá contemplar el uso de otros ingresos que se obtengan por las diferentes actividades que desarrolla, arrendamiento de cafetines, entre otros. El centro educativo deberá garantizar que las actividades extracurriculares que desarrollen no afecten la economía de la comunidad educativa.
10. Es importante que el centro educativo proporcione al inicio del año escolar una prematrícula efectiva de estudiantes que permita una proyección estimada definida para el arranque del año escolar siguiente para la previsión presupuestaria oportuna.
11. El Organismo de Administración Escolar debe evitar la sobrecarga de salarios con la asignación de fondos de Presupuesto Escolar.
12. Los Organismos de Administración Escolar, si al finalizar el ejercicio fiscal de los fondos transferidos tienen saldos no utilizados y no cuenta con prórroga para el uso de estos fondos, deberá presentar su liquidación financiera y reintegrar esos saldos a la cuenta bancaria que le indique la Dirección Departamental de Educación.
13. Será responsabilidad del Organismo de Administración Escolar llevar el registro y control del personal contratado y pagar los descuentos de deducciones aplicadas a la cancelación de salarios, a las instituciones y fecha establecidas. En caso de incumplimiento el Organismo asumirá las multas o recargos derivados.

II. REQUISITOS A CUMPLIR POR LOS ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR PARA RECIBIR FONDOS DE COMPONENTES DEL PRESUPUESTO ESCOLAR

1. El Organismo de Administración Escolar debe estar legalizado y vigente con sus integrantes, a la fecha de emisión del convenio anual suscrito con el Ministerio de Educación y de la firma de los recibos de transferencia.
2. Firmar nota de autorización de congelamiento de fondos al banco por los miembros con firma mancomunada.

III. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN Y TRANSFERENCIA DE MONTOS

A. CONSIDERACIONES GENERALES:

1. Para determinar el monto anual que le corresponde a un centro educativo de las modalidades CDE, CECE y CIE se considerará lo siguiente:
 - a. Para los niveles de Educación Inicial, Parvularia y Básica: cuota por estudiante según criterios establecidos en el **Anexo 2** de este documento multiplicada por la matrícula final del año anterior.
 - b. Para Educación Media: la suma de los montos otorgados en el rubro Salarios y Funcionamiento tramitados en el año anterior.
2. Los componentes Operación y Funcionamiento del centro educativo y Gratuidad de la Educación Media se separarán en dos rubros: Salarios y Funcionamiento.
3. Para calcular los montos que se asignarán por cada rubro (Salarios y Funcionamiento) al monto total que le corresponde al centro educativo, se le descontará el monto asignado para el rubro de salarios registrado. La diferencia se constituirá como el valor anual para el rubro de Funcionamiento.
4. Las nuevas contrataciones de personal quedan sujetas a la disponibilidad presupuestaria y a lo dispuesto en este instrumento.
5. Para los centros educativos que no pagan salarios, se les asignará el monto total anual sin separarlo por rubros y se transferirá con la programación del rubro funcionamiento, el cual podrá ser invertido en cualquiera de los rubros elegibles en el “Instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar”²⁷.
6. Al monto designado para el rubro de Funcionamiento no podrá cargarse ningún gasto de salarios, exceptuando a lo establecido en el apartado referido a Reprogramaciones de este acuerdo.
7. Si el monto anual para el rubro de Funcionamiento es menor a US\$1,500 se le completará hasta ese monto.
8. A los centros educativos clasificados como unidocentes, bidocentes y tridocentes, se les asignará un monto fijo anual para el rubro de Funcionamiento.

²⁷ En el anexo 4 de este documento se presenta síntesis del “Instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar”

Este monto será de hasta US\$1500, independientemente de la cantidad de estudiantes matriculados, además se financiará el 100% del rubro de Salarios cuando aplique.

9. Cuando un centro educativo se creó o amplió servicios educativos posterior a la matrícula del año anterior, se otorgará recursos en el rubro Funcionamiento considerando la matrícula inicial del año en curso.
10. El MINED podrá gestionar pago por deuda de los diferentes componentes del Presupuesto Escolar de años fiscales anteriores, solamente en los casos en que el compromiso de pago adquirido se origina para cumplir una sentencia judicial o por un decreto de aumento de salario mínimo.

B. COMPONENTES DE PRESUPUESTO ESCOLAR:

El Presupuesto Escolar está integrado por los siguientes componentes:

1. Operación y funcionamiento. Rubros: funcionamiento y salarios.

Se calculará conforme establece el apartado *Consideraciones Generales* y la Tabla 1²⁸ de este Acuerdo para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar.

2. Gratuidad de la Educación Media. Rubros: funcionamiento y salarios.

La asignación anual será determinada por la suma de los montos otorgados en el rubro Salarios y Funcionamiento tramitados en el año anterior. Para este componente no se aplicará la cuota por estudiante, excepto en aquellos casos en que el centro educativo amplíe sus servicios o se haya creado durante el año en curso.

3. Proyecto adicional: atención sobredemanda media – Horas clase.

La Dirección Departamental de Educación asignará el monto anual de horas clase a los centros educativos considerando:

- Mantener, sustituir o agregar centros educativos.
- Mantener o modificar los montos a centros educativos que justifiquen su continuidad y decidir la asignación anual a los nuevos.

²⁸ La tabla 1 corresponde al Anexo 2 de este documento de consultoría.

- El valor por hora clase será de US\$5.20 más los aportes patronales de ISSS y AFP según corresponda o el valor que se establezca en la Ley de Salarios.

Cuando el MINED no pueda nombrar profesores de planta con sueldo base por no haber disponibilidad en las partidas correspondientes o cuando la cantidad de horas a asignar sea tal que no amerite el nombramiento de una plaza; se podrán autorizar sobresueldos por doble sección y horas clase como recursos de apoyo a la docencia de carácter emergente. El Ministerio de Educación podrá suspender las horas clase cuando se compruebe cualquier anomalía en la asignación y administración de las mismas.

Para determinar la necesidad de horas clase en un centro educativo, así como para proceder a la estimación del Presupuesto Anual, la Dirección Departamental de Educación garantizará adicionalmente que:

- Todos los sueldos base de docentes tengan asignada la carga horaria de 112 horas mensuales.
- La cantidad de secciones corresponda a la cantidad de estudiantes por año y plan de estudios.
- El máximo de horas clase adicionales asignadas a un docente sea de 20 horas semanales o 40 horas si no tiene sueldo base.
- Las necesidades no cubiertas con sueldos base o con horas clase oficiales y las asignadas por medio de transferencias, no excedan el monto del techo presupuestario asignado por departamento.

4. Proyecto adicional: fortalecimiento educativo del CIE.

El MINED financia los rubros de salarios de personal docente y de funcionamiento del centro educativo. Si un centro educativo requiere ampliar la planta docente deberá someter la solicitud a aprobación de la Dirección Departamental de Educación correspondiente.

5. Proyecto adicional: pago de personal administrativo y de servicio.

Se financia el pago de salarios de personal administrativo y de servicios que continúen laborando bajo esta modalidad. La Dirección Departamental de Educación será la responsable de revisar esta necesidad del centro educativo.

6. Proyecto adicional: fortalecimiento institucional.

Este componente comprende reparaciones menores y refuerzos presupuestarios para otros componentes no definidos en este Acuerdo. El procedimiento para aprobación y liquidación de estos fondos es el siguiente:

- a. Elaboración del proyecto por el Organismo de Administración Escolar.
- b. Firma del Proyecto por el Presidente y Representante Legal del Organismo.
- c. Revisión y visto bueno por el Director Departamental de Educación.
- d. Autorización por el Director Nacional.
- e. Seguimiento por la Dirección Nacional responsable.
- f. Recepción de obra por la Dirección Departamental de Educación.
- g. Liquidación de fondos por el Organismo de Administración Escolar.

7. Contratación de especialistas para bachilleratos técnicos vocacionales, diplomados técnicos, educación artística, educación deportiva y otras.

El centro educativo deberá identificar las necesidades de contrataciones de los especialistas en función de las áreas técnicas curriculares, esta contratación requerirá verificación previa y visto bueno de la Dirección Departamental de Educación respectiva quien emitirá la solicitud y monto requerido para verificar disponibilidad presupuestaria.

IV. REPROGRAMACIÓN DE FONDOS ENTRE COMPONENTES

El Organismo de Administración Escolar podrá solicitar la reprogramación de fondos entre componentes considerando la disponibilidad.

V. CONSIDERACIONES PARA GARANTIZAR LA ESTABILIDAD LABORAL DE LAS PERSONAS CONTRATADAS POR LOS ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR PAGADOS CON FONDOS DEL PRESUPUESTO ESCOLAR

La contratación de personal docente, administrativo o de servicio solo se autorizará cuando sea indispensable para el funcionamiento de los centros educativos, siempre que se disponga de los fondos para cumplir con el pago del salario mínimo vigente y las prestaciones de Ley.

VI. EJECUCIÓN DE FONDOS DE FORMA SUPERVISADA EN CASOS CON LIQUIDACIONES PENDIENTES Y SITUACIONES ESPECIALES

La Dirección Departamental de Educación deberá tramitar y autorizar transferencias de fondos de forma supervisada y proporcionará a los Organismos de Administración Escolar las orientaciones para la ejecución de los mismos.

VII. GASTOS NO ADMISIBLES

Se consideran gastos no admisibles y sujetos de reintegro:

1. Pagos adicionales del Estado al personal docente o administrativo por el desarrollo de funciones o actividades que son parte de las responsabilidades y dentro de la jornada laboral de su nombramiento.
2. Gastos por viajes al extranjero que no sean misiones oficiales autorizadas por el titular del Ministerio de Educación.
3. Pago de aguinaldos a personal contratado por el Organismo de Administración Escolar pero que a su vez están nombrados por el Estado.
4. Pago de multas o recargos por pagos extemporáneos de agua, luz, teléfono, ISSS, AFP o retenciones de impuesto sobre la renta, si la causa del retraso es imputable al Organismo de Administración Escolar.
5. Gastos de alimentación o por regalos, bonificaciones, excursiones u otros para personal docente, administrativo, de servicios y miembros del Organismo de Administración Escolar.
6. Pagos a docentes, personal administrativo o de servicio que sean parientes entre sí, del Director del centro educativo, o de miembros del Organismo de Administración Escolar hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad y que no cumplan con el proceso de contratación correspondiente considerando la justificación de la contratación, establecimiento de acuerdo en Acta del Organismo de Administración Escolar, perfil del cargo, salario mensual, prestaciones y las funciones asignadas.

VIII. GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PARTE DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN Y DEL NIVEL CENTRAL

El Organismo de Administración Escolar elaborará el Plan Escolar Anual en el que se establezcan los resultados a lograr con los estudiantes en cada grado y competencia; así como el presupuesto anual.

IX. PERÍODOS DE PRESENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS POR LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN

El MINED realizará dos desembolsos para los componentes de Operación y Funcionamiento, Gratuidad de la Educación Media y Proyecto Adicional horas clase por sobredemanda en educación media. Para otros componentes se definirán lineamientos acordes a la necesidad para efectuar los desembolsos. La fecha de los depósitos estará sujeta a la disponibilidad de fondos en el Ministerio de Hacienda.

X. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN

Los Organismos de Administración Escolar, llevarán un libro de control de ingresos y gastos debidamente autorizado; al cierre del año fiscal, deberán elaborar y documentar en acta el informe de Rendición de Cuentas de los fondos transferidos a la comunidad educativa. Además, deberán reembolsar los fondos que no sean utilizados, reintegrar los gastos no admisibles o no elegibles y presentar la hoja de liquidación de los mismos a la Dirección Departamental correspondiente.

XI. TRANSFERENCIA DE FONDOS PARA CENTROS EDUCATIVOS CON LIQUIDACIONES PENDIENTES

Las Direcciones Departamentales de Educación deberán proporcionar asistencia técnica a los Organismos de Administración Escolar y realizar las acciones administrativas y legales para obtener las liquidaciones pendientes.

XII. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Los fondos asignados serán sujeto de revisión, control y auditoría por parte del Ministerio de Educación, Corte de Cuentas de la República y cualquier otro ente fiscalizador del Estado.

Se verificará la buena administración de los recursos para garantizar que la población estudiantil sea la beneficiada; con este fin, la Dirección Departamental de Educación respectiva brindará asistencia técnica a los Organismos de Administración Escolar.

XIII. DISPOSICIONES FINALES

- El MINED dará a conocer las presentes disposiciones a los Organismos de Administración Escolar de los centros educativos.
- El manejo de los fondos se hará por los Organismos de Administración Escolar siguiendo los procedimientos establecidos.
- Se faculta a la Dirección Nacional de Gestión Educativa para autorizar prórrogas de ejecución y liquidación de fondos conforme las solicitudes presentadas por las Direcciones Departamentales de Educación.

XIV. MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES

El contenido de las presentes disposiciones podrá ser modificado o interpretado por el Titular del Ministerio de Educación en cualquier momento.

XV. DEROGATORIA

Queda sin efecto a partir de la entrada en vigencia del presente instrumento, el Acuerdo 15-1960 de fecha 17 de diciembre de 2014 “Disposiciones para la Asignación y Transferencia del Presupuesto Escolar”.

XVI. VIGENCIA

El presente acuerdo entrará en vigencia a partir del tres de enero del año dos mil dieciocho.

Dado en la ciudad de San Salvador, Ministerio de Educación a los tres días de enero del año dos mil dieciocho.

Anexo 4. Síntesis de Acuerdo N° 15-0026 “Instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar”

ACUERDO N°15-0026. EL MINISTRO DE EDUCACIÓN AD HONOREM, en uso de sus facultades que le confiere el artículo 38 del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo como competencia del Ministerio de Educación en el numeral 1 para “Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo formal y no formal” y el numeral 14 para “Conceder subvenciones y becas relativas al ramo”, **ACUERDA:**

Aprobar en todas y cada una de sus partes, el “**INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO ESCOLAR**”, el cual será de obligatorio cumplimiento para los Organismos de Administración Escolar.

I. OBJETIVO

Definir y normar los componentes del Presupuesto Escolar y las áreas de inversión de los fondos que el Ministerio de Educación transfiere a los Organismos de Administración Escolar.

II. BASE LEGAL

El presente instructivo se desarrolla con base en las disposiciones contenidas en:

- Art. 53 y 56 de la Constitución de la República.
- Art. 4 de la Ley General de Educación.
- Art. 76, 77 y 79 de la Ley General de Educación. Se destaca lo establecido en el artículo 77:

Tanto los fondos provenientes de cooperaciones como los que se obtengan a través de otras fuentes, tales como administración de tiendas escolares, cafetines, donaciones y otros, serán administrados exclusivamente por el Consejo Directivo Escolar correspondiente, los cuales deberán ser invertidos en el centro educativo respectivo y estarán sujetos al control y auditoría del Ministerio de Educación...
- Art. 6 del Reglamento para la Creación, Organización y Funcionamiento de los Comités Escolares y Otros Organismos de Administración Escolar.

- Art. 38 numerales 1, 5 y 14 del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo.
- Art. 50 numeral 1 de la Ley de la Carrera Docente, que establece como atribución del Consejo Directivo Escolar “planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento”.
- Decreto Ejecutivo No. 122 del 9 de noviembre de 2010.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Ley de Presupuesto.
- Convenios suscritos entre el Gobierno de la República de El Salvador o Ministerio de Educación con organismos de cooperación internacional, para financiar la ejecución de proyectos institucionales.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE).
- Reglamento para controlar el uso de vehículos nacionales.
- Reglamento para controlar la distribución del combustible.
- Reglamento General de Viáticos.
- Política de Transporte del MINED.
- Convenio de transferencia de fondos en concepto de Presupuesto Escolar entre el Ministerio de Educación y los diferentes organismos de administración escolar.
- Convenio Marco de Cooperación Administrativa Interinstitucional celebrado entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia; el Ministerio de la Defensa Nacional y el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA).
- Documento 4: Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros.
- Acuerdo No. 15-1193 “Instructivo para la gestión, administración, ejecución, seguimiento y control de la cooperación y/o asistencia técnica no reembolsable”.

III. DEFINICIONES

En el presente instructivo se describen los términos a utilizar así:

PRESUPUESTO ESCOLAR: Transferencia financiera que realiza anualmente el MINED a los Organismos de Administración Escolar con los que celebre Convenio, con fondos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento.

El objetivo del presupuesto escolar es apoyar las metas educativas, recreativas y extracurriculares, contenidas en el PEA y Presupuesto de los centros educativos; así como para apoyar cualquier otra actividad o proyecto que se vincule directamente con su quehacer diario. La Transferencia del Presupuesto Escolar se integra por componentes.

COMPONENTES DEL PRESUPUESTO ESCOLAR: Son cada una de las áreas de transferencia que integran el presupuesto escolar y que están destinadas a la satisfacción de una necesidad prioritaria para la operación y funcionamiento del centro educativo o a la implementación, desarrollo y/o ejecución de actividades o proyectos educativos que requieran transferencias financieras.

COMPONENTE DE GRATUIDAD DE EDUCACIÓN MEDIA: Es la absorción por parte del Ministerio de Educación de las cuotas del Bachillerato público que aportan los padres de familia a las instituciones educativas del nivel de educación media en concepto de cuota inicial, 10 mensualidades, gastos de graduación y cobros adicionales para su funcionamiento.

COMPONENTE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO EDUCATIVO: Se entiende como el aporte que hace el Ministerio de Educación a las instituciones de educación inicial, parvularia, básica, media y especial para cubrir los gastos de funcionamiento y las actividades programadas en el PEA, tales como: material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, alimentación escolar, gastos de operación, capacitación local, contratación de servicios, desarrollo de proyectos educativos, recreativos, socio – culturales y otros.

COMPONENTE DE DOTACIÓN DE UNIFORMES, ZAPATOS Y PAQUETE DE ÚTILES ESCOLARES: Se entiende como el aporte que hace el Ministerio de Educación a los centros educativos de educación parvularia y básica para la dotación de dos uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares a los estudiantes.

COMPONENTE PROYECTO ADICIONAL: Se entiende como la asignación adicional que recibe un centro educativo para el desarrollo de un proyecto específico, que ha sido determinado por una Dirección Nacional con base a un lineamiento, programa o necesidad particular de un centro educativo.

ÁREAS DE OPERACIÓN: Son las erogaciones que realizan los Organismos de Administración Escolar, las cuales se clasifican en Gastos Corrientes e Inversión.

GASTOS CORRIENTES: Son las erogaciones destinadas a las operaciones corrientes del centro educativo, que incluye los rubros material educativo, operación logística, alimentación escolar, capacitación local, remuneraciones, gastos de graduación y otros.

INVERSIÓN: Son las erogaciones en equipos y muebles nuevos o reposición de existentes, que incluye los rubros adquisición de equipo, adquisición de mobiliario y otras inversiones.

RUBRO DE OPERACIÓN: Erogaciones específicas elegibles dentro de cada Área de Operación que ejecuta el Organismo de Administración Escolar.

SUBÁREA DE OPERACIÓN: Es la clasificación de los gastos o inversiones dentro de cada rubro de operación.

ESPECÍFICO: descripción del bien o servicio adquirido dentro de cada subárea de operación.

INSTITUCIONES BENEFICIARIAS: Son los centros activos de todo los niveles educativos con organismos legalizados que suscriben convenio de transferencias con el Ministerio de Educación y que reciben fondos por medio de un componente de Presupuesto Escolar.

EQUIPO: Conjunto de objetos, dispositivos y enseres que utiliza el centro educativo para el desarrollo del trabajo escolar.

HERRAMIENTA: Recurso que utiliza el docente y el alumno para el desarrollo de una actividad curricular.

MOBILIARIO: Conjunto de muebles que utiliza el centro educativo para el desarrollo de una actividad curricular.

MATERIAL GASTABLE: Son los recursos didácticos que se utilizan en una actividad curricular que se consumen al final de esta.

MATERIAL EDUCATIVO: Conjunto de recursos (dispositivos, instrumentos y herramientas) necesarios para apoyar y mejorar la labor de enseñanza – aprendizaje y que contribuyen al desarrollo curricular en el aula.

IV. ALCANCES DEL INSTRUCTIVO

Este instructivo aplica a los Organismos de Administración Escolar con los cuales el MINED celebre convenio.

V. NORMAS GENERALES

Los Organismos de Administración Escolar beneficiados con el Presupuesto Escolar, en la ejecución de dichos fondos, deben considerar las normas siguientes:

1. El procedimiento para transferir, administrar y liquidar los fondos es el establecido en el Documento 4 Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros, de las Normativas y procedimientos para el funcionamiento de los Organismos, Circulares o cualquier otra normativa que emita el Ministerio para esos efectos.
2. Los fondos transferidos se deben destinar prioritariamente, para el mejoramiento de la calidad de la educación, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los Organismos de Administración Escolar local y la promoción de actividades para el desarrollo integral de los estudiantes.
3. Las inversiones realizadas por el Organismo deben estar vinculadas directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el PEA y al Presupuesto del centro educativo, deben ser acordes con el presente instructivo.
4. Los Organismos de Administración Escolar podrán elaborar hasta dos proyectos como máximo en un mismo año fiscal y con cargo a los fondos que reciban de presupuesto escolar en los componentes de Operación y Funcionamiento, Gratuidad de la Educación Media y otro tipo de fondos, los cuales deberán estar incluidos en el PEI y en el PEA y hasta por un monto de \$5,000 cada uno, sin requerir en ninguno de los dos proyectos aprobación previa de la Dirección Nacional de Administración a través de la Gerencia de Infraestructura. En el caso que el Presupuesto anual en proyectos de infraestructura exceda los \$5,000 que incluya mano de obra y materiales, serán sujetos a la aprobación previa de la Dirección Nacional de Administración. El costo de mano de obra en ningún caso, deberá ser superior al de los materiales.

5. Los proyectos de compra y reparación de mobiliario con fondos de presupuesto escolar, serán sujetos de aprobación previa por parte de la Dirección Departamental correspondiente, quien entregará especificaciones técnicas y precios de referencia y además emitirán nota de autorización.
6. Los fondos del Presupuesto Escolar no se podrán invertir en la compra de inmuebles (terrenos, casas, etc.).
7. Se podrá invertir en mantenimiento preventivo o correctivo de la infraestructura del edificio escolar o realizar una pequeña construcción, reemplazo o ampliaciones de espacios educativos, si el inmueble cumple cualquiera de los siguientes criterios:
 - I. Que la propiedad esté inscrita a favor del MINED.
 - II. Que se cuente con comodato a favor del MINED.
 - III. Para los casos de reparaciones y rehabilitaciones: que el inmueble esté a favor de diferentes Carteras de Estado o de las Alcaldías Municipales y se encuentre funcionando en sus instalaciones un centro educativo o que el inmueble en el cual funciona el centro educativo se encuentre en proceso de diligencias de titulación por parte de la Fiscalía General de la República.
8. Queda terminantemente prohibido adquirir con fondos del Presupuesto Escolar, alimentos para el refrigerio escolar como: bebidas carbonatadas (gaseosas), jugos de frutas procesadas en cajas (latas, botellas, bolsas plásticas), refrescos artificiales, alimentos no nutritivos y golosinas.
9. Para atender una necesidad adicional o complementaria, el centro educativo por medio del Organismo presentará la solicitud a la Dirección Departamental correspondiente y esta a la Unidad Técnica especializada del Ministerio de Educación para revisión y verificación. Su aprobación estará sujeta a la disponibilidad financiera.
10. Los Organismos deberán utilizar los fondos estrictamente para los fines que correspondan; caso contrario, deberán reintegrarlos al momento de liquidar la transferencia ante la Dirección Departamental de Educación correspondiente.

11. Las instituciones educativas en ninguno de los niveles educativos podrán cobrar cuotas de matrícula, mensualidades, gastos de graduación, diplomas, libretas de notas y derechos de exámenes a los estudiantes.
12. Si un docente tiene asignada una partida base, se le podrá asignar hasta un máximo de 80 horas en el turno contrario a su partida base. En el caso del nivel de educación media, las horas clase adicionales se asignarán siempre que con la partida base cubra el máximo de 28 horas.
13. Los Organismos de Administración Escolar podrán contratar al personal docente, administrativo o de servicio que responda a una necesidad del centro educativo, siempre y cuando cuente con fondos disponibles en el Presupuesto Escolar y cumpla con lo establecido en el rubro de remuneraciones en este instructivo.
14. En el caso de incumplimiento a los lineamientos e instructivos que regulan la ejecución y liquidación de fondos por parte del Organismo de Administración Escolar, el Ministerio de Educación deducirá responsabilidad a los miembros y establecerá sanciones administrativas en función de la gravedad de los hechos.
15. Los gastos de alimentación, regalos, bonificaciones, excursiones u otros para el personal docente, administrativo y de servicio se consideran no admisibles con fondos transferidos por el Ministerio de Educación.
16. Es obligación de todos los Organismos de Administración Escolar el rendir cuentas a los sectores que representan y atender las recomendaciones de la Ley de Acceso a la Información Pública e instancias que velan por la sana administración de los recursos del Estado.
17. Los fondos transferidos son sujetos de auditorías de acuerdo a la legislación vigente y deben ser liquidados según lineamientos que el MINED establezca.
18. En el caso que el Ministerio de Educación modifique o implemente nuevas ofertas educativas de Educación Media Técnica, el detalle de los rubros serán definidos por la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica del Ministerio de Educación.

19. Los centros educativos que se encuentren funcionando en inmuebles que no son propiedad del Ministerio de Educación y tengan la necesidad de ampliar servicios, podrán construir aulas provisionales en dichos inmuebles, que serán desmontadas al finalizar el contrato de arrendamiento.

VI. ÁREAS DE INVERSIÓN Y CRITERIOS DE ASIGNACIÓN

OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO EDUCATIVO: Los fondos se asignarán a los centros educativos públicos y subsidiados de nivel inicial, parvularia, básica, media; especial según criterios de asignación establecidos y en base a la matrícula del censo inicial reportada del año anterior.

DOTACIÓN DE UNIFORMES, ZAPATOS Y PAQUETE DE ÚTILES ESCOLARES: Los fondos se asignarán a los centros educativos de educación parvularia, básica y especial.

GASTOS CORRIENTES, destinados, entre otros, a:

MATERIAL EDUCATIVO	
Gastable	Yeso, plumones para pizarra acrílica, plastilina, papelería, cuadernos, reglas, lápices, crayolas, pegamento, papel lija, témperas, baterías para contómetros y radiograbadoras, libretas, tachuelas, fástener, cuadernos, borradores, bolígrafos, lápices de colores, plástico, vejigas, nylon, cinta adherible doble cara y otros.
De escritorio	Engrapadoras, perforadoras, sacagrapas, sacapuntas, grapas, cintas adhesivas, marcadores, clips, almohadillas, folders, correctores, tinta para almohadillas, calculadoras y otros.
Audiovisual	Videos, películas, cassette, DVD y otros de la misma naturaleza.
Visual	Láminas, mapas, carteles didácticos, globos terráqueos, banners, acrílicos, acetatos y otros de la misma especie.
Para laboratorios	Reactivos químicos, tubos de ensayo, beaker, probetas, pipetas, erlenmeyer y otros necesarios para el equipamiento de laboratorios.
Juguetes y juegos educativos:	Para zonas de trabajo de educación inicial, parvularia y de primer ciclo de educación básica tales como muñecos, instrumentos de trabajo, cocina, carpintería, albañilería, enfermería; disfraces, títeres, rompecabezas, dominós, juegos para el desarrollo de habilidades verbales y de razonamiento lógico; así como para educación especial.
Educación especial	Cartulina, punzones para la escritura y lectura braille, material para prácticas laborales, otros recursos educativos factibles y necesarios de acuerdo a la especialidad y naturaleza de los estudiantes.
Informático	CD, USB, software, teclados, mouse, papel continuo, licencias, tóner, máster, revelador, tinta de color y otros relacionados.
Útiles de enseñanza	Esferas, compás, juegos de geometría, ábacos, metros, tablas periódicas, tabla de valores y otros relacionados.
Educación física	Pelotas, bates, guantes, uniformes, lazos, colchonetas, saltómetros, juegos de mesa, silbatos, redes, trofeos, uniformes, pesas de mano, cascos, protectores, vendas, tobilleras, rodilleras, conos plásticos, trofeos y otros relacionados.

Artística	Listón, encajes, hilos, cintas métricas, lanas, agujas, alambres para flores, bastidores, papelería, comales, trajes típicos, pago de confecciones de vestuario, accesorios para Banda de Paz, pergaminos, banderines, cinchas, rótulos publicitarios, estandartes, disfraces, vestuario y accesorios para grupo folklórico y danza, instrumentos musicales y otros relacionados o para fines artísticos.
Huertos escolares	Abonos, fertilizantes, semillas, bolsas plásticas, azadón, palas, piochas, cedazo, baldes, mangueras, aspersores, alambre, carretilla de mano, tijeras de podar, pala dúplex, materiales para la construcción de macetas, máquina cortadora de grama y otros relacionados con huertos escolares.
Distintivos	Insignias y monogramas.
Alimentación escolar	Vajillas, cubiertos de mesa, set de utensilios de cocina, manteles, servilletas, toallas para cocina, vasos, colador, depósitos para agua, tabla para picar, tasas, bandejas, compra de gas, leña, fósforos, gorros y mallas para cocineros y otros implementos para alimentación escolar.
Accesorios	Eléctricos, mecánicos y otros, piedras de amoldar, rectificar, tijeras, materiales para empaquetadoras, fajas, rodamientos, refrigerantes, esmeriles, pastas, materiales para soldadura, chisperos y piedras para chispero, pegamento para empaquetadoras, repuestos para material industrial, equipo para distintas soldaduras, láminas de cobre sensibilizadas, ácido nítrico, baterías AA y AAA, lámparas fluorescentes, diferentes potencias, fusibles, espuma, toalla reusable, reguladores de voltaje, bases para circuito integrado, entre otros.
Repuestos automotrices diversos	Guantes, gas, alambre de embobinar y otros.
Material e insumos	Para proyectos educativos de medio ambiente.
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO O EQUIPO.	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y reparación de instalaciones eléctricas, de agua potable, aguas negras y aguas lluvias. • Revisión y reparación de puertas, ventanas, techos, baños, lavaderos, bodegas, cocinas, bebederos, letrinas, fosas sépticas, pozos, pisos, canchas y áreas de recreo, muros de protección y de contención, cercas y similares. • Pintura de la infraestructura educativa de conformidad a la normativa establecida por el MINED. • Pintura de mobiliario y equipo. • Revisión y reparación de mobiliario y equipo del centro educativo. • Construcción de cisternas. • Mantenimiento y reparación de vehículos propiedad del centro educativo. • Combustible para vehículo con placas nacionales propiedad del centro educativo. • Combustible para maquinaria agrícola u otro equipo propiedad del centro educativo. • Construcción de aulas provisionales. • Otras reparaciones de infraestructura, mobiliario y equipo tales como: mecánico, eléctrico, hidráulico, neumático, de transporte y otros. 	
OPERACIÓN LOGÍSTICA DEL ORGANISMO DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR O DEL CENTRO EDUCATIVO.	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de libros de registro y control financiero, asistencia del personal y actas, libros de registro de estudiantes, chequeras, papelería y útiles de escritorio. • Pago de transporte urbano, interurbano terrestre, marítimo u otros gastos que se requieran, para compras, traslado de mobiliario, equipo, reparación y otras actividades requeridas. • Pago de fotocopias y otras reproducciones de documentos y papelería para la gestión pedagógica y administrativa del centro educativo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Pago de elaboración de sellos del Organismo o del centro educativo. • Pagos de certificaciones de cheques. • Instalaciones y pagos de servicios de agua, luz eléctrica, teléfono, internet y televisión por cable. • Pago de viáticos a personal docente, administrativo o de servicio para el cumplimiento de misiones oficiales y de conformidad al Reglamento General de Viáticos vigente.
CLÍNICA Y BOTIQUÍN DE PRIMEROS AUXILIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos, materiales y equipo médico requeridos para el funcionamiento de clínicas médicas del centro educativo. • Compra de medicamentos que no requieran receta médica y accesorios (vendas, curitas, algodón o similares) para brindar primeros auxilios en el momento oportuno a los estudiantes, docentes y personal administrativo o de servicio.
MATERIALES E IMPLEMENTOS DE ASEO Y LIMPIEZA
Escobas, trapeadores, jabón, paños para limpieza, desinfectantes, baldes, sacudidores, mascones o cepillos, depósitos para agua, desodorantes para baño, mangueras y otros materiales.
ALIMENTACIÓN ESCOLAR
Para adquirir exclusivamente alimentos complementarios o ingredientes nutritivos necesarios para preparar el refrigerio escolar diario de los estudiantes de parvularia y básica de los centros educativos que forman parte del Programa de Alimentación Escolar a nivel nacional.
CAPACITACIÓN LOCAL
Para las capacitaciones dirigidas al personal docente y administrativo, estudiantes, padres de familia del centro educativo, el Organismo podrá adquirir: <ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico. • Bibliografía de apoyo. • Compra de servicios profesionales y técnicos.
REMUNERACIONES
El Organismo de Administración Escolar, al iniciar procesos de contratación debe considerar: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con la disponibilidad presupuestaria. • Contratación prevista en el PEA autorizado. • Contratar personal en jornadas diferentes a la plaza que tuvieron con el sector público o privado. • Contratar solo personal que responde a una necesidad. • La Dirección Departamental de Educación realizará verificaciones, si no responde a una necesidad los gastos serán responsabilidad de los integrantes del Organismo.
REMUNERACIONES EVENTUALES
Se podrán contratar servicios profesionales eventuales de personas naturales o jurídicas con título universitario o para servicios técnicos de cualquier especialidad que constituyan un arte u oficio que no requiera título universitario. Estas contrataciones no tendrán ninguna relación laboral con el Organismo y se regirán mediante contratos de servicios profesionales.
REMUNERACIONES PERMANENTES
Se podrá contratar personal de carácter permanente para cubrir necesidades docentes, administrativas o de servicios, las cuales se regirán bajo la modalidad de contrato individual de trabajo. Estas contrataciones deben someterse al siguiente proceso: <ul style="list-style-type: none"> • El Organismo realiza una verificación de la carga horaria de trabajo del personal docente, a fin de determinar la necesidad. • El Organismo verifica la disponibilidad presupuestaria y de contar con los fondos, lo agrega al Plan Escolar Anual. • Inicia el proceso de contratación, estableciendo en acta del Organismo de Administración Escolar el perfil del cargo y las funciones asignadas. • El MINED no realizará asignación adicional para contrataciones innecesarias o que hayan sido realizadas sin contar con la disponibilidad presupuestaria.

OTRAS CONTRIBUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuciones patronales a instituciones de seguridad social pública (ISSS, ISBM u otras). • Contribuciones patronales a Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP, IPSFA, INPEP u otras de conformidad con la ley). • Indemnizaciones • Pago de impuesto sobre la renta. • Otro tipo de remuneraciones o contribuciones.
ADQUISICIÓN DE EQUIPO
Bibliográfico, informático, de impresión y fotocopia, de cocina, de ambientación, de laboratorio, de sonido, deportivo, eléctricos y otros necesarios para operativizar el PEA.
ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO
Pizarras, pupitres, escritorios, sillas, librerías, mesas, estantes, archivadores, rotafolios, mesas de tenis, mesas y bancos para laboratorios, muebles para computadoras, lockers y otros necesarios para el buen funcionamiento del centro educativo.
OTRAS INVERSIONES
Los organismos podrán invertir en otros rubros no contemplados en los numerales anteriores, siempre que éstos contribuyan a alargar la vida útil de bienes muebles, inmuebles o equipos.

PROYECTOS ADICIONALES: Se consideran proyectos adicionales aquellas actividades calificadas como imprevistas o de máxima urgencia para el Organismo, que surgen por causas naturales, por mandato de ley, resolución judicial, por lineamientos del MINED u otra causa contingencial que requiera fondos para su ejecución. Estos proyectos deben ser aprobados por la Dirección Departamental de Educación o la Dirección Nacional responsable. Están sujetos a la disponibilidad financiera de las asignaciones del programa de Presupuesto Escolar y serán ejecutados y liquidados de acuerdo a lo autorizado y a los lineamientos establecidos.

VII. GASTOS NO ADMISIBLES

Se consideran gastos no admisibles y sujetos a reintegro de los fondos los siguientes:

- a. Pagos adicionales al personal docente o administrativo por el desarrollo de funciones o actividades que son parte de las responsabilidades de su nombramiento y que realice en la jornada laboral en la que está nombrado.
- b. Gastos de viajes al extranjero que no sean misiones oficiales autorizadas por el Titular del Ministerio de Educación.
- c. Pagos de viáticos o transporte que excedan los montos establecidos en el Reglamento General de Viáticos.
- d. Pagos de aguinaldos al personal docente, administrativo o de servicio contratados por el Organismo pero que a su vez están nombrados por el Estado.

- e. Pagos de multas o recargos por pargos extemporáneos de agua, luz, teléfono, ISSS, AFP o retenciones de impuesto sobre la renta, si la causa del retraso es imputable al Organismo de Administración Escolar.
- f. Gastos en alimentación, regalos, bonificaciones, excursiones u otros para el personal docente, administrativo y de servicio.

Los pagos al personal docente, administrativo o de servicio; serán admisibles únicamente si cumplen lo siguiente:

- a. El personal fue contratado en razón de necesidades justificadas fehacientemente y mediante procesos transparentes, estableciendo en acta del Organismo el perfil del cargo y las funciones asignadas.
- b. Desempeñan las funciones para las que fueron nombrados.
- c. No está contratado dentro del mismo horario de su plaza principal pagada con fondos del Estado o con fondos de otros ingresos.
- d. Comprueban el cumplimiento del horario respectivo en el registro de asistencia legalmente establecido y del servicio prestado.
- e. No son parientes entre sí, del Director ni de miembros del Organismo de Administración Escolar hasta el 4° grado de consanguinidad y el 2° de afinidad.
- f. No son integrantes del Organismo de Administración Escolar.

VIII. LIQUIDACIÓN DE GASTOS Y RENDICIÓN DE CUENTAS

El Organismo deberá elaborar los informes de liquidación y rendición de cuentas correspondientes conforme a lo requerido por el MINED. En el caso de que los fondos no sean invertidos al final del año, deberán ser reintegrados a la cuenta bancaria de la Pagaduría Auxiliar Departamental que los depositó, si no cuentan con una prórroga extendida por la Dirección Nacional responsable de la asignación.

IX. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Los fondos asignados serán sujeto de revisión, control y auditoría por parte del MINED, Corte de Cuentas de la República y cualquier otro ente fiscalizador del Estado, para verificar su buena administración y garantizar que la población estudiantil sea la beneficiada.

X. MODIFICACIONES

El presente instructivo podrá ser modificado en cualquier momento de acuerdo a revisiones o criterios surgidos durante su aplicación por parte del Ministerio de Educación.

XI. VIGENCIA

El presente instructivo entra en vigencia a partir del nueve de enero del año dos mil trece y es de carácter indefinido.

Dado en San Salvador, a los nueve días del mes de enero del año dos mil trece.

Anexo 5. Respuestas a entrevista participativa realizada a miembros del Consejo Directivo Escolar del Centro Escolar Barrio El Progreso.

ENTREVISTA 1.

Participante: Sra. Cecilia Carvajal

Función dentro del CDE: Propietaria

1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar? *Respuesta: colaboran con la organización de ventas y la aprobación de actividades.*
2. ¿Cuáles considera que son, actualmente, las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso? *Respuesta: las rifas no funcionan porque no compran los números. Funcionan las ventas y excursiones, también los juegos recreativos, por ejemplo cuando pagan \$0.25 por participar en juegos de mesa en los recreos largos.*
3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar? *Respuesta: seguir haciendo días del jeans y los bailes en que cobran \$0.25 la entrada. Últimamente se han evitado los bailes porque algunos maestros no están de acuerdo, consideran que no se mantiene el ambiente de disciplina necesario en el Centro Escolar, pero definitivamente éstos generan más ingresos que los días del jeans e incluso que las ventas. Otra actividad que se puede hacer es la proyección de películas que les gusten a los niños, cobrar la entrada y vender palomitas y soda.*
4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde? *Respuesta: Si*
5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar? *Respuesta: en los cursos de inglés, refuerzo de matemática y cursos de computación; en todos con un pago máximo de \$5 mensuales. Los encuentros de exalumnos no funcionarían porque ellos ya tienen compromisos laborales y familiares, no tendrían tiempo para ir a la Escuela, incluso sábados.*

6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere? *Respuesta:*

Las fortalezas son:

- *La seguridad al interior de la Escuela.*
- *La confianza que los estudiantes y padres de familia tienen en los maestros porque ellos y las Directoras son accesibles.*
- *Disciplina, control y orden. Se observa cómo los maestros tienen cuidado de los estudiantes, se aseguran de que estén en sus salones de clase; no como en otras Instituciones donde los docentes solo están con el celular.*

Debe mejorar:

- *La escuela pequeña. El principal problema antes eran los baños de fosa, pero fue una excelente mejora cambiar a baños de tubería.*
- *No impartir inglés sino solo hasta 3er. Ciclo, ni computación a ningún nivel.*
- *Tener que salir de las instalaciones del Centro Escolar para recibir educación física, pone en riesgo a los estudiantes.*
- *Infraestructura de la Institución en mal estado, el techo y las puertas necesitan reparación, “la Escuela se está cayendo”.*

7. ¿Qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar? *Respuesta:*

- *Situación económica de las familias, son de escasos recursos.*
- *Actitud negativa de algunos miembros de la comunidad educativa que prefieren criticar en lugar de ayudar. Así como la percepción de que tienen que ayudar solo los que “no tienen nada más que hacer”. No hay disposición para ayudar.*
- *Mal servicio de agua potable, en ocasiones está sucia o no hay.*

8. ¿De qué manera cree que los miembros de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros? *Respuesta:*

- *Los padres podrían vender, cuidar los puestos o vigilar a los niños de parvularia cuando se hacen recreos largos mientras los docentes apoyan en otras tareas.*

- *También, los padres de familia, tener la buena disposición y participar en actividades recreativas y eventos culturales que se organicen para recaudar fondos.*
 - *Todos los miembros de la comunidad educativa (maestros, Directora y Subdirectora, padres y estudiantes) pueden apoyar al comprar y participar en las actividades. No hay una función específica en la que pueda apoyar cada uno, es más cuestión de buena disposición para aportar.*
 - *Los cursos de verano son “bonitos” (dibujo, pintura, costura), pero no funcionan, una vez los estudiantes salen de vacaciones, no les interesa regresar a clases.*
9. *¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo, a esta Escuela? Respuesta: las que ya apoyan o lo hicieron en el pasado, por ejemplo la Alcaldía, la recicladora que está sobre la Calle de Aguas Calientes “Parque Industrial Verde” (ellos donaron barriles, fue gestión de una madre del CDE), FUDEM (donan libros), Sherwin Williams (con pintura) y Fundación Calleja que apoya con charlas psicológicas para los estudiantes y algunas reparaciones menores en infraestructura.*

ENTREVISTA 2.**Participante:** Sra. Vilma Melara**Función dentro del CDE:** Propietaria

1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar? *Respuesta: autorizan eventos y actividades, también participan en reuniones para la toma de decisiones.*
2. ¿Cuáles considera que son, actualmente, las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso? *Respuesta:*
 - *Las excursiones a parques, museos, teatros y centros turísticos; es ideal que a estas vayan tanto maestros como padres.*
 - *La elección de la reina.*
 - *Las madres de los estudiantes que están en la banda de paz, realizan actividades para comprar o reparar instrumentos. Organizan recreos largos, los miembros de la banda venden y sus mamás donan los insumos y cocinan.*
3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar? *Respuesta: hacer un festival de teatro donde los estudiantes de 2do. y 3er. Ciclo se encarguen de montar el escenario y participen en obras de teatro, la entrada se puede cobrar en \$0.25 y que se haga en día de semana para lograr que se involucren más personas (los fines de semana no quieren visitar la Escuela).*
4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde? *Respuesta: si los inscribiría, el sábado en la tarde está bien pero es ideal en la mañana. El precio podría ser de \$3 mensuales pero garantizar que este pago cubre los honorarios del profesor.*
5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar? *Respuesta:*
 - *En cursos de inglés, refuerzo de matemática, cursos de artística (si son de baile), de computación, clases de música (violín, chelo, trompeta, percusión, timbales) y en clases de deporte (si es futbol o basketball); con un pago de \$2 a \$5 mensuales.*

- *Hay que considerar que en la Alcaldía dan clases gratis de música y en la Casa de la Cultura cobran \$10 mensuales.*
- *En cursos de contabilidad podría pagar de \$6 a \$9 al mes, ese monto sería atractivo para la mayoría de padres del Centro Educativo porque se trata de un curso más especializado.*
- *En las tardes deportivas, familiares o en ferias de experimentos o manualidades con un pago de \$0.25 a \$0.75 la entrada. Es probable que la mayoría no quiera pagar porque las ferias que ya se han hecho han sido gratis (de logros o reciclaje).*
- *Los encuentros de exalumnos podrían funcionar con un pago entre \$5 a \$7 la entrada, depende de lo que éste costo incluya.*

6. *¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere? Respuesta:*

Las fortalezas son:

- *Los exalumnos se identifican con la Escuela y les interesa apoyarla.*
- *La “Escuelita” es pequeña, eso es bueno porque a menos alumnos, más control, los pueden vigilar más, los profesores los tienen más controlados. Además, implica una educación más personalizada. Sin embargo, hay salones desocupados por lo que si sería conveniente inscribir más estudiantes.*
- *La disciplina.*
- *La cercanía de los maestros con los padres de familia.*

Debe mejorar:

- *Aunque para el control y la disciplina, beneficia que la Escuela sea pequeña, también es negativo porque no hay espacio suficiente para recibir educación física dentro de las instalaciones y eso supone un riesgo para los estudiantes. A la mayoría de padres ese es el factor que no les gusta y que los desalienta de inscribir a sus hijos en este Centro Educativo.*
- *Infraestructura en mal estado, los techos tienen goteras.*

7. ¿Qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar? *Respuesta: Que el local sea alquilado afecta porque limita la ayuda del MINED.*
8. ¿De qué manera cree que los miembros de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros? *Respuesta:*
- *Los miembros del CDE donando para ventas y cocinando (ya lo hacen).*
 - *Los profesores ya donan para las ventas y rifas. También pueden apoyar comprado.*
 - *Los exalumnos en el extranjero podrían apoyar donando artículos para ventas, reparaciones u otros que sirvan a la Escuela, también con dinero. A ellos se les puede contactar por facebook.*
9. ¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo, a esta Escuela? *Respuesta:*
- *Que el local no sea propio, limita las donaciones que recibimos.*
 - *Sherwin Williams, Comex, Cola-Cola, Pepsi; podrían o ya han apoyado en el pasado. Actualmente Grupo Callejas brinda apoyo con charlas, psicólogos (los psicólogos son de mucha ayuda porque algunos niños son rebeldes por los problemas que enfrentan varias familias del Centro Educativo).*
 - *Las Directoras son las que hacen la gestión para este tipo de ayudas.*

ENTREVISTA 3.**Participante:** Sra. Marisol Rodríguez**Función dentro del CDE:** Vocal

1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar? *Respuesta: colaboran en actividades (aseo y ventas). Aprueban las actividades.*
2. ¿Cuáles considera que son, actualmente, las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso? *Respuesta: las excursiones, aunque estas representan un peligro para los niños pequeños cuando van sin la supervisión de sus padres.*
3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar? *Respuesta: es difícil generar mayores recursos porque las familias de la Escuela son de escasos recursos, hay desempleo y si algunas no apoyan económicamente no es por no querer sino porque no pueden, no tienen los recursos. Cuando las actividades que se hacen son evaluadas, los padres hacen un mayor esfuerzo por poder pagar, sin embargo algunos en definitiva no pueden hacerlo.*
4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde? *Respuesta: no, son materias que ellos ya reciben.*
5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar? *Respuesta:*
 - *En cursos de contabilidad con pago de \$2 a \$5 mensuales.*
 - *En tardes deportivas o tardes familiares por \$0.25 a \$0.75 la entrada.*
 - *En encuentros de exalumnos con pago menor a \$5, el problema para pagar más es el desempleo. También que algunos padres no tienen quien cuide de sus hijos como para participar en este tipo de actividades.*
 - *Sugerencia: que sean actividades extra a los estudios, como cursos de cosmetología, corte y confección. También cursos para niños especiales, cursos de audición y lenguaje. Se pueden ofrecer a través de alianzas estratégicas.*

6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere? *Respuesta: la principal fortaleza es el buen trato de los maestros y como se esfuerzan por controlar el bullying, es eso lo que motiva a los padres de familia a tener una buena relación con ellos. En cuanto a lo que debe mejorar, es la infraestructura en mal estado, ayudó mucho que pusieran tuberías en los baños pero aún son bastantes los aspectos por mejorar.*
7. ¿Qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar? *Respuesta: Afecta el que no sea escuela propia, limita el apoyo que se puede recibir del MINED y las mejoras que se pueden hacer al local.*
8. ¿De qué manera cree que los miembros de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros? *Respuesta: los profesores pueden apoyar con ventas (ser ellos los que se encarguen de vender).*
9. ¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo, a esta Escuela? *Respuesta: Insaforp dona equipos o se podría buscar apoyo de empresas para asociarse y ofrecer capacitaciones a los docentes.*

ENTREVISTA 4.**Participante:** Sra. Damaris Córdova**Función dentro del CDE:** Suplente

1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar? *Respuesta: aprueba actividades, colabora con donaciones, cocinan para ventas y otras (celebración de maestros por ejemplo).*
2. ¿Cuáles considera que son, actualmente, las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso? *Respuesta: el cafetín y las excursiones, estas últimas principalmente a lugares que generen aprendizaje, deben ser excursiones educativas como al Museo Tín Marín porque motivan también a los padres de familia. Las piscinas no porque no son educativas y es requiere mayor cuidado de los niños. Por otro lado, \$15 por una excursión es un precio muy alto.*
3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar? *Respuesta:*
 - *Hacer rifas cada semana y vender el número a \$0.25 (pueden ser recipientes para comida, incluso cacerolas para que sea atractivo a los padres de familia). También participar en concursos por \$0.10 y el premio que sea un refrigerio. El punto es que el premio sea atractivo.*
 - *Hacer excursiones al parque de la familia o al Museo Tín Marín, averiguar si este último tiene descuentos en ciertos días o si hay promociones para grupos grandes.*
4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde? *Respuesta: si, pagaría \$5 lo máximo.*
5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar? *Respuesta:*
 - *En cursos de inglés, de computación, de contabilidad y en los encuentros de exalumnos con un pago máximo de \$5.*
 - *En las tardes deportivas, tardes familiares y ferias de experimentos o manuales con un pago de \$0.25 la participación.*
 - *En lo que respecta al inglés, sería de utilidad impartirlo también a preparatoria.*

- *Hay familias con más de 2 hijos, ellos difícilmente pueden pagar cursos extra. También hay exalumnos que ya no residen en la zona, otros que trabajan por lo que no disponen de tiempo para participar en actividades de la Escuela.*

6. *¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere? Respuesta:*

Las fortalezas son:

- *La cercanía, es accesible y a los padres les beneficia que ante cualquier emergencia pueden estar pronto en la Escuela.*
- *La calidad de la enseñanza, los maestros son buenos.*

Debe mejorar:

- *Los pupitres insuficientes, los alumnos tienen que prestarlos de otras aulas porque en algunas no alcanzan.*
- *Los techos están en mal estado.*

7. *¿Qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar? Respuesta:*

- *En ocasiones se responsabiliza exclusivamente a los maestros del mal rendimiento de los estudiantes. Es necesario tomar en cuenta que sólo si el estudiante quiere va a aprender, en cambio si no pone de su parte no logrará avances por muy buena que sea la calidad de la enseñanza, porque se necesita que ésta vaya de la mano con la supervisión e interés de los padres.*
- *Mal servicio de agua potable, en toda la colina no solo en la Escuela.*

8. *¿De qué manera cree que los miembros de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros? Respuesta: los padres de familia deben cambiar su actitud, entender que son sus hijos los que estarán en mejores condiciones. En ocasiones los maestros piden colaboración para comprar cerámica, los padres dicen en las reuniones que apoyarán pero luego no lo hacen y eso desmotiva a los profesores. La situación económica que las familias atraviesan genera apatía, algunos padres dicen “para qué voy a aportar si mi hijo ya se va a graduar”.*

9. ¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo, a esta Escuela? *Respuesta: es difícil, más que buscar ayuda externa, debe generarse al interior de la comunidad educativa. Las Alcaldías no contestan las cartas en que se les pide apoyo y las empresas privadas no están interesadas en apoyar a la Escuela.*

ENTREVISTA 5.**Participante:** Sra. Claudia Flores**Función dentro del CDE:** Tesorera

1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar? *Respuesta: aprobar actividades y colaborar en ellas ya sea con donaciones o en la cocina para ventas.*
2. ¿Cuáles considera que son, actualmente, las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso? *Respuesta: las excursiones (al parecer la mitad de lo que ingresa es para la Escuela). Aunque la participación en éstas se dificulta para algunos que no tienen el dinero necesario. Además, es necesario tener cuidado con los lugares que se visitan debido a la delincuencia, hay zonas a las que no es seguro ingresar.*
3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar? *Respuesta: no hay actividades específicas, lo que se debe hacer es tener cuidado con que los precios de éstas se encuentren al alcance de las familias.*
4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde? *Respuesta: si*
5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar? *Respuesta:*
 - *En los cursos de inglés, artística, computación, contabilidad, refuerzo de matemática, clases de música y deporte, con un pago de \$2 a \$5.*
 - *En las tardes deportivas o familiares y en las ferias de experimentos o manualidades por \$0.25 a \$0.75.*
 - *En los encuentros de exalumnos por un pago de \$8 a \$10.*
6. En las áreas que se presentan a continuación, ¿cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere? *Respuesta:*

Las fortalezas son:

 - *La identificación de los exalumnos con el Centro Educativo, les interesa apoyar.*
 - *La cercanía.*

- *La disciplina.*

Debe mejorar: la infraestructura en mal estado (peligroso por los terremotos), importante mejorar las gradas y poner pasamanos.

7. En las siguientes áreas, ¿qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar? *Respuesta: la inseguridad, la Colonia es peligroso (por eso es bueno que ya todos conocen a los maestros y los respetan). Lo positivo es que los miembros de la colonia ya conocen a los maestros.*
8. A continuación se listan los principales miembros de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso, ¿de qué manera cree que pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros? *Respuesta: todos pueden apoyar con donaciones, depende de la buena voluntad que tengan para apoyar (más que decidir cómo pueden apoyar, es cuestión de cambiar la actitud indiferente).*
9. ¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo, a esta Escuela? *Respuesta: ya se ha tratado con varias empresas sin éxito, se puede intentar a través de los padres de familia, que ellos gestionen apoyo en las empresas en que trabajan.*

ENTREVISTA 6.

Participante: Sra. Marisol Rivas de Fuentes

Función dentro del CDE: Suplente

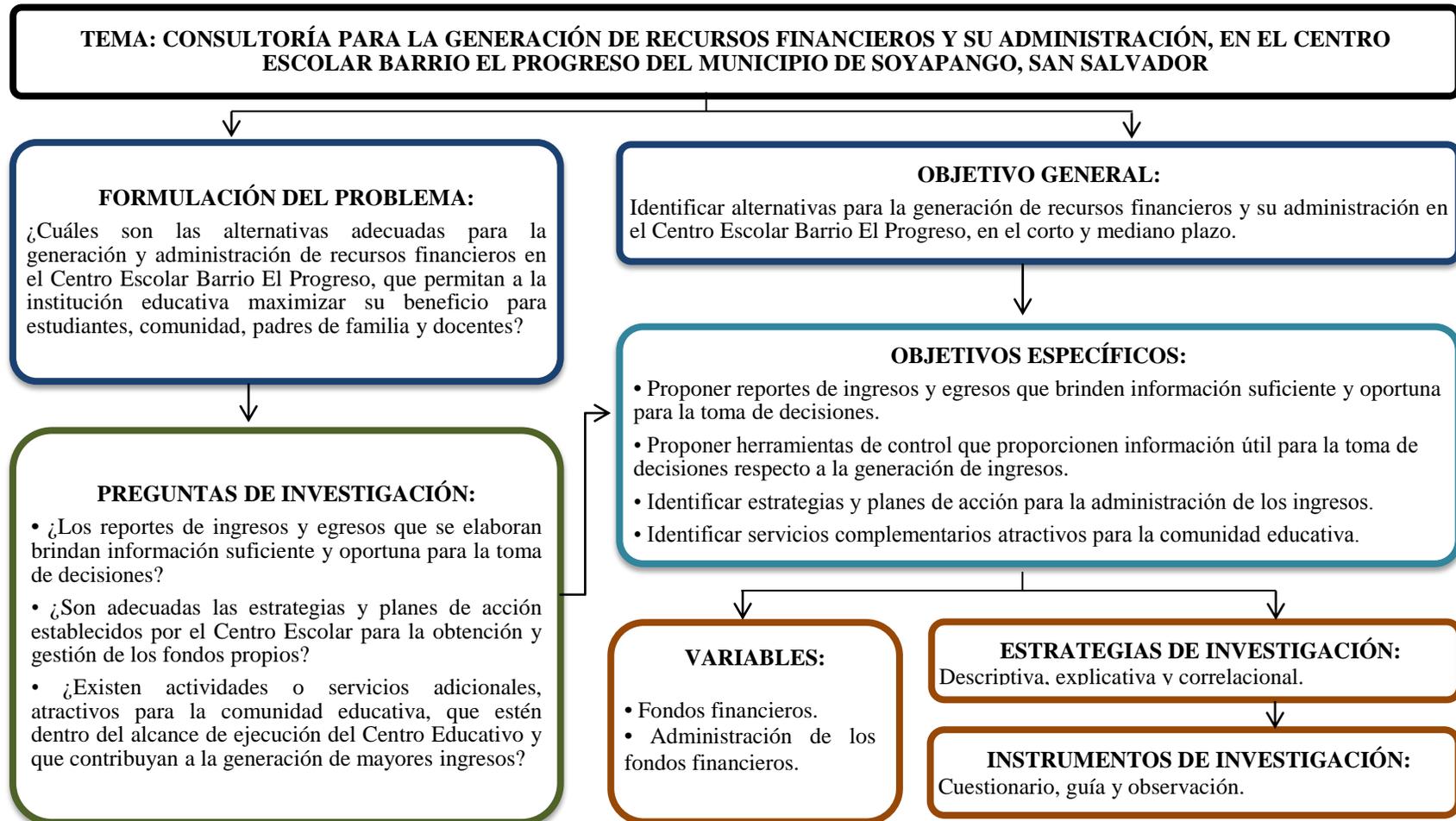
1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar? *Respuesta: apruebe las actividades a realizar y colabora para ejecutarlas.*
2. ¿Cuáles considera que son, actualmente, las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso? *Respuesta: las ventas en los recreos largos, podrían ser las excursiones pero el problema es que no todos tienen la capacidad económica para ir y a algunos no les interesan.*
3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar? *Respuesta: no hay actividades adicionales a las que ya se realizan.*
4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde? *Respuesta: no. El problema principal es que sea en día sábado, no es muy atractivo para los estudiantes asistir a clases en fines de semana. Podrían ser más atractivos cursos extra a lo académico, no necesariamente relacionados a las clases.*
5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar? *Respuesta: en clases de música con un pago mensual de \$2 a \$5.*
6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere? *Respuesta: las fortalezas son la disciplina (es mejor que en otros Centros Escolares de la zona que son más grandes) y la buena relación que existe con los maestros, ellos son accesibles. La debilidad es la infraestructura.*
7. ¿Qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar? *Respuesta: desempleo y escasos recursos en las familias del Centro Escolar, genera desmotivación.*

8. ¿De qué manera cree que los principales miembros de la comunidad educativa del Centro Escolar Barrio El Progreso pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros? *Respuesta: los exalumnos (no solo los que están en el extranjero) puede gestionar donaciones en las empresas en que trabajan.*
9. ¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo, a esta Escuela? *Respuesta: no gestionar el apoyo con externos sino internamente, por ejemplo hacer excursiones con un precio de \$3 porque es accesible (al parque de la familia o saburo hira) y brindar cursos extra en día de semana por las tardes, no los sábados.*

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de Congruencia de la Consultoría.

Utilizada para organizar las etapas del proceso de investigación, la matriz de congruencia resume la investigación y su secuencia lógica para garantizar la coherencia entre cada elemento.



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Funciones fundamentales de las principales dependencias del Ministerio de Educación en El Salvador.

<p style="text-align: center;">Viceministerio de Educación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer orientaciones estratégicas relacionadas a la formulación y ejecución de la Política Nacional de Educación. 2. Coordinar acciones estratégicas en el marco del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación. 3. Planificar y dirigir lo relativo al desarrollo del currículo nacional, procesos pedagógicos y evaluación de los aprendizajes del Sistema Educativo Nacional. 4. Proponer medidas que contribuyan al logro de metas de los programas y proyectos institucionales para la prestación de servicios educativos. 5. Representar al Ministro de Educación cuando le sea encomendado. 	<p style="text-align: center;">Dirección Nacional de Prevención y Programas Sociales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar programas de protección y prevención social, que contribuyan a la educación inclusiva y de calidad. 2. Normar los procesos técnicos y administrativos relacionados al logro de los objetivos del Programa de Dotación de Paquetes Escolares. 3. Implementar mecanismos y herramientas, para brindar asistencia técnica y monitoreo a los programas de protección social y de prevención de riesgos sociales y naturales. 4. Dirigir y supervisar el proceso administrativo, financiero y legal de Prevención y Programas Sociales. 5. Representar al MINED, a nivel nacional e internacional, en prevención de riesgos sociales.
<p style="text-align: center;">Viceministerio de Ciencia y Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer políticas, estrategias, programas y proyectos, para la incorporación de la ciencia, tecnología e innovación, en los diferentes niveles del Sistema Educativo Formal. 2. Definir las líneas estratégicas de fomento a la Educación Técnica y Tecnológica. 3. Impulsar estrategias de atención educativa para estudiantes con desempeño sobresaliente. 4. Promover, incentivar y fortalecer las investigaciones y la creación del conocimiento, para impulsar el desarrollo científico tecnológico a través de diferentes mecanismos. 5. Establecer alianzas para el desarrollo científico, tecnológico e Innovación. 	<p style="text-align: center;">Dirección Nacional de Gestión Educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar lineamientos y acompañamiento a las Direcciones Departamentales. 2. Planificar, organizar y dirigir la asignación de recursos para las Direcciones Departamentales de Educación, así como facilitar la coordinación entre ellas y la administración central. 3. Planificar y dirigir la Asistencia Técnica y Supervisión para el diseño y ejecución del Modelo Pedagógico y de Gestión Escolar en el Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno. 4. Desarrollar procesos de investigación, a partir de los problemas fundamentales del sistema educativo, para mejorar las prácticas en el aula. 5. Dirigir la administración de los procesos de acreditación, supervisión y evaluación de los centros educativos privados.
<p style="text-align: center;">Dirección Nacional de Educación Superior</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear, orientar, apoyar e implementar las Políticas Educativas Nacionales en Educación Superior. 2. Coordinar las actividades de registro de instituciones, funcionarios, programas de estudio, títulos que emitan las Instituciones de Educación Superior, incorporación de profesionales que realizan estudios en el extranjero y aprobación legal de instrumentos de las instituciones de educación superior. 3. Velar por el cumplimiento de la Ley de Educación Superior y sus Reglamentos. 4. Coordinar y apoyar el funcionamiento de los Institutos Tecnológicos estatales a cargo del MINED. 5. Representar al MINED, a nivel nacional e internacional. 	

Fuente: elaboración propia a partir de: Portal de Transparencia del Gobierno de El Salvador (2019). *Estructura organizativa del Ministerio de Educación. Ciencia y Tecnología para el período de 2019-2024 y sus funciones*. Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/organiagrama>

Apéndice 3. Cuestionario para los estudiantes del Centro Escolar Barrio El Progreso.

CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO, SOYAPANGO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL (MAECE)



Objetivo: Recolectar información para la investigación denominada CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR; que permita identificar actividades para generar mayores recursos financieros, que atiendan las necesidades de los estudiantes.

Indicaciones: Selecciona con una **X** la opción que consideres más conveniente, en cada uno de los apartados que se te presentan a continuación.

SECCIÓN 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Género: Femenino Masculino
1. Grado: _____ 3. Turno: Mañana Tarde
4. Edad (años):
 10-12 13-15 16-18 Más de 18
5. ¿Desde qué año estudias en este Centro Escolar? _____
6. ¿Por qué estudias en este Centro Escolar?
 Queda cerca de casa Es barato Porque mi papá/mamá estudió aquí
 Otro motivo: _____

SECCIÓN 2. ACTIVIDADES EXTRAS EN EL CENTRO ESCOLAR

7. Si la Escuela tuviera más dinero, podría hacer muchas mejoras, ¿qué actividades se te ocurren que la Escuela puede hacer para vender más?

8. ¿En cuál de las siguientes actividades te gustaría participar?, ¿cuánto pagarías por participar?

Actividad	¿Cuánto pagarías?			
	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de inglés	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Refuerzo de matemática	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de artística	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de computación	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Clases de música	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Clases de deporte	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de contabilidad	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Tardes deportivas	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Tardes familiares	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Ferias de experimentos o manualidades	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día

SECCIÓN 3. SERVICIO EN EL CENTRO ESCOLAR

9. ¿Qué es lo que te gusta y qué es lo que no te gusta de la Escuela?

Me gusta	No me gusta

7. ¿En cuáles de las siguientes actividades considera que los padres de familia, estudiantes y exalumnos; estarían dispuestos a participar?, ¿cuánto cree que ellos pagarían?

Actividad	¿Cuánto pagarían?			
Cursos de inglés	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Refuerzo de matemática	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de artística	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de computación	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Clases de música	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Clases de deporte	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de contabilidad	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Tardes deportivas	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Tardes familiares	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Ferías de experimentos o manualidades	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Encuentros de exalumnos	\$5 a \$7 por día	\$8 a \$10 por día	\$11 a \$13 por día	\$14 a \$20 por día

8. ¿Qué aspectos (internos o externos) considera que benefician o afectan al Centro Escolar?

Aspectos que benefician (internos o externos)	Aspectos que afectan negativamente (internos o externos)

**Apéndice 5. Guía de entrevista participativa para miembros del Consejo Directivo
Escolar del Centro Escolar Barrio El Progreso.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL (MAECE)



ENTREVISTA PARTICIPATIVA

El objetivo de realizar esta entrevista, es conocer su perspectiva como miembro del *Consejo Directivo Escolar (CDE)*; sobre las actividades y gestiones realizadas en el Centro Escolar Barrio El Progreso, información que utilizaremos con fines académicos para la investigación denominada CONSULTORÍA PARA LA GENERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL CENTRO ESCOLAR BARRIO EL PROGRESO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR.

Agradecemos su valioso tiempo y opinión brindada en el desarrollo de esta entrevista.

Fecha:

Participante:

Función dentro del CDE:

1. ¿Qué papel juega el Consejo Directivo Escolar en la generación y gestión de recursos financieros dentro del Centro Escolar?
2. ¿Cuáles considera que son, actualmente, las actividades generadoras de mayores recursos financieros para el Centro Escolar Barrio El Progreso?
3. ¿Qué actividades sugiere para generar mayores recursos financieros en el Centro Escolar?
4. ¿Inscribiría a sus hijos en cursos de inglés, computación o matemáticas; a un precio accesible los sábados por la tarde?
5. ¿En cuáles de las siguientes actividades le interesaría a usted o a sus hijos participar?, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar?

Actividad	¿Cuánto pagaría?			
Cursos de inglés	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Refuerzo de matemática	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de artística	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de computación	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Clases de música	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Clases de deporte	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Cursos de contabilidad	\$2 a \$5 al mes	\$6 a \$9 al mes	\$10 a \$13 al mes	\$14 a \$17 al mes
Tardes deportivas	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Tardes familiares	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Ferías de experimentos o manualidades	\$0.25 a \$0.75 por día	\$1 a \$1.25 por día	\$1.50 a \$1.75 por día	\$2 a \$2.50 por día
Encuentros de exalumnos	\$5 a \$7 por día	\$8 a \$10 por día	\$11 a \$13 por día	\$14 a \$20 por día

6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro Escolar?, ¿qué mejoras sugiere?
7. ¿Qué aspectos del entorno considera que afectan negativamente o que son de beneficio para el Centro Escolar?
8. ¿De qué manera cree que los principales miembros de la comunidad educativa pueden contribuir en la generación de mayores recursos financieros?
9. ¿Qué instituciones, empresas, ONGs o similares; conoce que podrían brindar apoyo financiero, material, tecnológico o de otro tipo, a esta Escuela?