

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
PLANES COMPLEMENTARIOS**



**TRABAJO DE GRADO**

**FUNCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES C. E. MARGARITA DURÁN,  
C. E. DANIEL HERNÁNDEZ Y C. E. JARDINES DE LA SABANA, MUNICIPIO DE  
SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

**PRESENTADO POR**

**MICHELLE DE LOS ÁNGELES BUENO RIVAS  
KARLA IVETTE IBARRA QUIRÓS  
EVELYN ARACELY LARA DE VILLALOBOS  
BLANCA DELMY NERIO MONTES  
NORMA LIZETH REALEGEÑO DE VELÁSQUEZ**

**DOCENTE ASESORA**

**LICENCIADA ANA LUISA GERMAN NÚÑEZ**

**JUNIO, 2020**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL  
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE  
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN  
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES



M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS  
DECANO

M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA  
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA  
SECRETARIO

M. Ed. FRANCIS OSWALDO MEJÍA LOARCA  
COORDINADOR DE PLANES COMPLEMENTARIOS

## AGRADECIMIENTO

Llegar a la culminación de este proceso de tesis nos detenemos a pensar en todas aquellas personas que directa e indirectamente siempre estuvieron de nuestro lado apoyando, impulsando y motivando para que la realización de esta meta fuera posible. A través de estas líneas queremos expresar nuestra gratitud hacia ellos.

A Dios:

Por su infinita misericordia nos concedió el permiso de culminar este proceso, por darnos discernimiento, salud, paciencia y sobre todo coraje para no desistir a esta odisea.

A nuestra asesora:

Muy querida Licenciada Ana Luisa German sin usted, sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no se hubiese logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de nuestros pensamientos las ideas para escribir lo que hoy se ha logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan, pero sobre todo con su lado humano. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, por todas sus orientaciones cuando más fueron necesarias.

A nuestros padres:

Ustedes han sido siempre el motor que impulsa nuestros sueños y esperanzas. Siempre han sido nuestros mejores guías de vida. Hoy que concluimos este triunfo les dedicamos este logro, como una meta más conquistada, a los que ya se nos adelantaron, a los que están en el cielo un gracias con el corazón en la mano porque sabemos que desde allá están felices y orgullosos de nosotras.

A nuestras familias:

Nuestros esposos, hijos, hijas, hermanos, hermanas y demás familia gracias por su paciencia, por su comprensión durante todo este tiempo largo en el cual tuvieron también que sufrir los desvelos, las desatenciones, el stress, el cansancio que nosotras experimentamos sin su apoyo estas líneas nunca hubiesen sido escritas, gracias los amamos infinitamente.

A nosotras mismas:

Con mucho orgullo a nosotras por soportar tanto, con tanta paciencia, con esperanza, muchas veces queriendo abandonar todo, sacrificando nuestras madrugadas de los sábados, sacrificando a nuestras familias que quedaban en casa, muchas veces con escaso dinero solo para el pasaje, pero al final fuimos felices riendo a carcajadas, creando y perfeccionando en lo que nos apasiona “el arte por enseñar”. Realmente nos aventuramos a vivir algo a lo que no teníamos ni idea que nos depararía el destino o las circunstancias y hemos aquí concluyendo el sello final de esta historia.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Objetivos de investigación.....	15
1.2.1 Objetivo general.....	15
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Preguntas de investigación.....	16
1.4 Enunciado del problema.....	16
1.5 Justificación.....	16
1.6 Delimitación de la investigación .....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes .....	20
2.2 ¿Qué es un Consejo Directivo Escolar (CDE) .....	22
2.2.1 Cuáles son las funciones y competencias del CDE.....	23
2.2.2 Cómo se conforma el CDE y el perfil de cada miembro .....	23
2.2.3 Cuáles son las atribuciones de los miembros del CDE.....	24
2.2.4 Proceso de selección .....	27
2.2.5 Funciones de cada miembro del CDE.....	28
2.2.6 Normas de funcionamiento del CDE .....	30
2.2.7 Legalización Jurídica del CDE.....	31
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>35</b>
3.1 Metodología de investigación .....	36
3.1.2 Tipo de estudio.....	36
3.2 Población y muestra .....	37
3.2.1 Población.....	37
3.2.2 Muestra.....	37
3.3 Técnicas, instrumentos y a quienes se aplicará.....	38
3.3.1 Quiénes planifican al interior de las modalidades de administración escolar.....	40
3.4 Operacionalización de variables.....	47
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>62</b>

4.1 Análisis de guía de entrevistas .....	63
4.1.1 Análisis de guía de entrevista para CDE Centro Escolar Daniel Hernández.....	63
4.1.2 Análisis de guía de entrevista para CDE del Centro Escolar Margarita Duran. .	72
4.1.3 Análisis de guía de entrevista para CDE Centro Escolar Jardines de la Sabana.....	79
4.2 Análisis de cuestionarios.....	87
4.4 Análisis de la influencia en el cumplimiento de funciones de los miembros del CDE en la administración de los centros escolares.....	94
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
5.1 Conclusiones .....	100
5.2 Recomendaciones.....	102
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>
Anexo 1: Entrevista .....	106
Anexo 2: Cuestionario.....	108
Anexo 3: Guía de observación .....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Atribuciones del CDE .....	28
Tabla 2: Pasos a seguir para acuerdo ejecutivo .....	31
Tabla 3: Comunidad educativa .....	37
Tabla 4: Muestras .....	38
Tabla 5: Pasos de la administración escolar .....	41
Tabla 6: Etapas de la administración educativa .....	43
Tabla 7: Análisis de resultados .....	63
Tabla 8: Análisis de resultados .....	64
Tabla 9: Análisis de resultados .....	65
Tabla 10: Análisis de resultados .....	66
Tabla 11: Análisis de resultados.....	67
Tabla 12: Análisis de resultados .....	68
Tabla 13: Análisis de resultados .....	69
Tabla 14: Análisis de resultados .....	70
Tabla 15: Análisis de resultados .....	70
Tabla 16: Análisis de resultados .....	72
Tabla 17: Análisis de resultados.....	73
Tabla 18: Análisis de resultados .....	74
Tabla 19: Análisis de resultados .....	75
Tabla 20: Análisis de resultados .....	76
Tabla 21: Análisis de resultados .....	76
Tabla 22: Análisis de resultados .....	77
Tabla 23: Análisis de resultados .....	78
Tabla 24: Análisis de resultados .....	78
Tabla 25: Análisis de resultados .....	79
Tabla 26: Análisis de resultados .....	80
Tabla 27: Análisis de resultados .....	81
Tabla 28: Análisis de resultados .....	82
Tabla 29: Análisis de resultados .....	83

Tabla 30: Análisis de resultados .....	84
Tabla 31: Análisis de resultados .....	84
Tabla 32: Análisis de resultados .....	85
Tabla 33: Análisis de resultados .....	86
Tabla 34: Análisis de resultados .....	87
Tabla 35: Análisis de resultados .....	88
Tabla 36: Análisis de resultados .....	89
Tabla 37: Análisis de resultados .....	90
Tabla 38: Análisis de resultados .....	91
Tabla 39: Análisis de resultados .....	92
Tabla 40: Análisis de resultados .....	93
Tabla 41: Análisis de resultados .....	94
Tabla 42: Análisis de resultados .....	95
Tabla 43: Análisis de resultados .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Importancia de planificar .....	44
Figura 2: Análisis de datos. ....	87
Figura 3: Análisis de datos. ....	88
Figura 4: Análisis de datos. ....	89
Figura 5: Análisis de datos. ....	90
Figura 6: Análisis de datos. ....	91
Figura 7: Análisis de datos. ....	92
Figura 8: Análisis de datos. ....	93
Figura 9: Análisis de datos. ....	94
Figura 10: Análisis de datos. ....	96
Figura 11: Análisis de datos. ....	97

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación de El Salvador (MINED), en busca de mejorar las condiciones en el área educativa, plantea grandes desafíos. Esto a través de cambios drásticos como la incorporación de nuevos componentes que respondan a necesidades cambiantes y de acciones de modernización administrativa que generen nuevas modalidades de provisión de servicios, de transferencia de mayor capacidad de gestión a las escuelas y un mayor involucramiento de las comunidades en los planes educativos, directores, docentes, padres de familia y alumnos para la toma de decisiones en el que hacer educativo.

El desafío de ofrecer una educación de calidad a la población escolar requiere de un fuerte compromiso y participación activa de la comunidad educativa a fin de garantizar la mejora de la enseñanza colocando al alumno como centro de acción educativa. Es en este sentido que, dada la importancia que la educación tiene en el desarrollo sostenible de El Salvador y, en la formación ideal de toda persona, las decisiones de los servicios educativos no pueden depender de una sola persona o sector, por lo que se espera una mayor participación de parte de todos en la dirección y funcionamiento de la escuela.

De ahí que surja la idea de crear un Consejo Directivo Escolar (CDE), para apoyar y contribuir a mejorar la calidad de los procesos técnicos administrativos que se realizan en la presentación de los servicios educativos. Es por ello, que en el marco de estas necesidades, se vuelve indispensable abordar la temática: Funciones del Consejo Directivo Escolar y su influencia en la administración de los Centros Escolares C. E. Margarita Durán, C. E. Daniel Hernández y C. E. Jardines de la Sabana, Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad; ya que es de gran importancia para el gremio de profesores y para aquellos involucrados en la administración de los procesos administrativos internos de las instituciones educativas públicas.

También, es de gran interés para todos los implicados en el desarrollo pleno de las necesidades de los niños y jóvenes como es el caso de padres, madres y encargados de los mismos. Un tercer interés a tomar en cuenta es la necesidad importante de poseer información clara y precisa, que además contenga datos de cómo se efectúa este proceso de manera empírica, con el fin de tener una forma de comparación y medición de resultados pudiendo ser éstos replicados en el futuro por otros profesionales.

Es por esta razón que la investigación está enfocada en la metodología cualitativa la cual nos permite el análisis del actuar de los participantes a través del método de la observación de las conductas y su respectivo análisis. Para ello se hará uso del estudio descriptivo para poder deducir la mayor cantidad de dimensiones posibles que posee el objeto de estudio. La selección de la población se basará en la recolección probabilística de uno de los departamentos con mayor número de instituciones educativas a nivel nacional (según datos del MINED).

De la misma manera, por las características implícitas del estudio descriptivo, éste no contempla una muestra estadística, sino que necesita de una selección adecuada, pertinente y rigurosa de las unidades que mejor convengan. Por esa razón, dicha investigación se basará en los datos de tres centros escolares del municipio de Santa Tecla departamento de La Libertad tomando una muestra de treinta personas. Las técnicas a utilizar durante la investigación serán: la entrevista, el cuestionario y la observación.

Como consecuencia de lo anterior, se han ampliado los objetos de estudio que son necesarios para entender las implicaciones dentro de este tema, por lo cual, es indispensable identificar la influencia de participación de los miembros del CDE en el área administrativa en los Centros Escolares “Margarita Durán”, Centro Escolar Daniel Hernández, Centro Escolar Jardines de la Sabana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

Por lo anterior, este trabajo de investigación está conformado, momentáneamente, por tres capítulos. En el primer capítulo se describe la situación problemática que nos llevó a realizar dicho estudio, en el cual se plantean los objetivos, la justificación y el enunciado del problema, para un mejor conocimiento del marco de investigación. El segundo capítulo contiene el marco teórico, en el cual se destacan dos elementos esenciales, los antecedentes del problema y la base teórica, que sustenta el proceso de la investigación. En el tercer capítulo se describe todo lo concerniente referido a la metodología de la investigación, el cual, detalla la población, muestras e instrumentos necesarios para el desarrollo de este estudio.

**CAPÍTULO I:**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1 Planteamiento del problema

En El Salvador a partir de la década de los noventa, con la puesta en marcha del Plan Decenal de Educación (1995 – 2005), se crean los Consejos Directivos Escolares (CDE) con el fin de descentralizar la administración en los centros escolares en cuanto a los recursos financieros y materiales; a su vez, proponen integrar mediante un CDE que vele por el funcionamiento del Centro Escolar, formado por maestros, alumnos, padres y madres de familia y que participen en la toma de decisiones. A pesar de la creación de esta política en dicha reforma, la implementación correcta en las escuelas ha llevado años, e inclusive, décadas en cumplir su obligación. De hecho, en la actualidad la comunidad educativa desconoce la aplicación de la normativa de procedimientos para la eficacia de las actividades (Guzmán, 2006).

En este sentido, los CDE han sido objetos de estudio, por su complejidad de aplicación de sus funciones, de acuerdo a la normativa deberán actuar como administradores de servicios educativos tomando en cuenta que sus obligaciones están asignadas planificando, organizando, ejecutando y supervisando todas las actividades de los centros escolares, de acuerdo a las obligaciones que desde la ley debe de cumplir cada miembro; además de su involucramiento en la toma de decisiones, asumiendo su cargo y su rol.

En los centros escolares la administración es fundamental para poder ejecutar planes, pero, sobre todo, evidenciar avances y cambios significativos, que beneficien a toda la comunidad educativa. Algunas escuelas carecen de infraestructura, de servicios básicos e incluso el recurso humano, necesario para poder ofrecer la educación en todas sus áreas y hacerlo de manera formativa, ahí surge la necesidad de un CDE funcional para la institución, que busque y trabaje para solucionar los problemas que se presenten y que vele por brindar un buen servicio educativo a los estudiantes.

Dentro de la administración de los centros escolares, muchas veces la responsabilidad en la toma de decisiones recae en el director, por lo que este se ve obligado a descuidar las funciones propias de su cargo por cumplir otras que deben ser ejecutadas por los distintos miembros del CDE, los cuales no asumen su cargo con responsabilidad por diferentes circunstancias tomando en cuenta que algunos padres y madres trabajan y no poseen tiempo para las reuniones o actividades agregando que es un trabajo ad honorem.

Ahora bien, el CDE debe estar formado por miembros propietarios con sus respectivos suplentes encargados de representar a la comunidad educativa, que se involucrarán en la toma de decisiones administrativas y en la ejecución de las mismas, tomando en cuenta que las madres y padres de familia deben de cumplir con requisitos que establece la normativa. Un ejemplo de ello es que deben de haber matriculado a su hijo o hijos en el Centro Escolar o ser encargados de algún alumno/a.

Por otro lado, los centros educativos se enfrentan a problemáticas que tienen su base en la mala organización y administración. Esto acarrea dificultades que afectan directamente el proceso de enseñanza aprendizaje. Una de las probables causas, tiene una relación directa con la falta de un plan de trabajo, la poca gestión que brindan los miembros del CDE, la falta de compromiso de los mismos, el poco mantenimiento a los recursos e instalaciones, la falta de ejecución de los programas y proyectos realizados por dicho consejo y del director como presidente del organismo, quien al no poseer protagonismo no da resultados, es por ello que se debe de trabajar en conjunto para que se pueda erradicar dicha problemática (Guzmán, 2006).

## **1.2 Objetivos de investigación.**

### **1.2.1 Objetivo general:**

Identificar la influencia de la participación de los miembros del CDE en el área administrativa en los Centros Escolares “Margarita Durán”, Centro Escolar Daniel Hernández, Centro Escolar Jardines de la Sabana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Verificar las funciones que ejercen cada uno de los miembros del CDE dentro de la toma de decisiones administrativas en los centros escolares.
- Descubrir la participación de los miembros del CDE en la toma de decisiones en el área administrativa de los centros escolares.
- Comparar si las funciones de cada uno de los miembros del CDE tienen relación con lo establecido en la Normativa y Procedimientos para el funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares.

### **1.3 Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la función que ejerce cada uno de los miembros del CDE en los Centros Escolares en el área administrativa?
- ¿Cuál la participación de los miembros del CDE en la toma de decisiones en el área administrativa de los centros escolares?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los miembros del CDE en función de la Normativa y Procedimientos para el funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares?

### **1.4 Enunciado del problema**

- ¿Cuáles son las funciones del Consejo Directivo Escolar y su influencia en la administración de los Centros Escolares “Margarita Durán”, “Jardines de la Sabana” y “Daniel Hernández”; del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad?

### **1.5 Justificación**

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), con el propósito de orientar a la comunidad educativa para la integración y legalización del CDE, crea normas y procedimientos derivados de los principios de la Ley de la Carrera Docente (LCD), su Reglamento (RLCD) y otros procesos que tienen su base en instructivos del MINEDUCYT. De esta forma se espera que las modalidades de Administración Escolar local realicen un mejor desempeño, para poder cumplir de la mejor manera el trabajo que se desea ejecutar, así mismo los procesos administrativos que llevan a cabo deben tener como objetivo el establecer un vínculo entre la escuela y la comunidad educativa.

Por otra parte, el proceso administrativo se concretizará en la gestión para el logro de los objetivos y metas, involucrando a la comunidad educativa el CDE, siendo el director el protagonista que debe dar seguimiento al proceso administrativo en su realidad. Debido a esto, es necesario conocer la función de los miembros del CDE en la administración, porque, a través de ello, se podrá estudiar la relación entre lo establecido en la Normativa y procedimientos para el funcionamiento de este organismo, Ley General de Educación y Ley de la Carrera docente, así como las diferentes exigencias administrativas, educativas y de gestión que deben realizarse para el óptimo funcionamiento de la educación y atención de la población que se atiende.

Asimismo, ayudará a identificar los niveles de participación de la comunidad educativa y será un parámetro para determinar hasta donde incide la participación de estos miembros en la administración, para hacer posible la toma de acciones que conduzcan a fortalecer los procedimientos exitosos, y, a corregir las debilidades de los mismos.

La administración y gestión es importante, en todos los centros escolares para ello se debe contar con todos los recursos necesarios y suficientes para ofrecer una educación integral, por lo cual esta investigación es imperativa para determinar las funciones que cada miembro del CDE pone en práctica, así como su influencia en la administración y establecer el rol que debe poseer el director para desarrollar una administración eficaz en beneficio de la comunidad educativa.

También, puede afirmarse que la investigación es importante porque a través de ella se podrá verificar la influencia de los miembros del CDE en la administración de los centros escolares a estudiar; así mismo entre las utilidades se podrá considerar la pertinencia de las funciones de los miembros del Consejo y las actividades administrativas que se desarrollan en los centros escolares, conocer las actividades administrativas propias de los centros escolares, las condiciones de la realidad donde se ubican las escuelas, y otros elementos emergentes para implementar los procesos administrativos de los miembros del CDE que administran y gestionan la educación en los centros escolares.

De este modo, se busca generar un mayor interés en docentes, alumnos, padres y madres de familia en informarse sobre la integración y el trabajo que realizan los CDE como agentes administradores de los recursos de las instituciones públicas, con el fin de formar parte de estos organismos como vía para ser actores activos en la toma de decisiones en el área administrativa de los centros escolares que contribuyan a mejorar el funcionamiento de los mismos y a mejorar la experiencia educativas de los estudiantes que la conforman, siendo propulsores de cambio, capaces de generar nuevas estrategias en beneficio de la toma de decisiones en el área administrativa; así como ser un apoyo en los proyectos, planes y programas que se designen. Los estudiantes despertaran el interés de ser actores de cambios en su proceso educativo haciendo uso de su voz y voto en la toma de decisiones administrativas; y, a los padres y madres de familia a involucrarse en los procesos académicos de sus hijos.

En términos generales, los beneficiados de esta investigación será principalmente los

Miembros del CDE, encargados de la Administración, planificación, organización, control y gestión, de los centros escolares: Centro Escolar Margarita Durán, código 11135, Centro Escolar Daniel Hernández, código 11133 y Centro Escolar Jardines de la Sabana, código 11131; además de los estudiantes que asisten a estas escuelas, padres y madres de familia.

## **1.6 Delimitación de la investigación**

La investigación se realizará en los Centros Escolares “Margarita Durán”, “Jardines de la Sabana”, y “Daniel Hernández”, del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad. El fundamento de la investigación es verificar las funciones del Consejo Directivo Escolar y su influencia en la administración de los miembros que integran los CDE, de los Centros Escolares ya mencionados. Todo esto con la finalidad de identificar y conocer si las funciones que ejercen cada uno de los miembros del CDE son pertinente a la normativa del MINEDUCYT dentro de la toma de decisiones administrativas de los centros escolares.

Con el propósito de brindar una mejor instrucción el MINEDUCYT presenta diferentes normas de procedimiento derivadas de la Ley de la Carrera Docente y su Reglamento y otros procedimientos y cada uno posee su base muy fundamentada.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Antecedentes

La educación en El Salvador se ha visto marcada por las distintas reformas que se han aplicado con el fin de mejorar, sin embargo, ha sido un proceso largo y difícil de lograr y en los cuales han dado espacios a nuevos escenarios educativos con la meta de alcanzar la plenitud integral de la persona, que debe ser el objetivo general de la educación. En la década de los años 90 surge una nueva transformación en la educación de nuestro país, ya que se dio inicio al programa de Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) el cual consistió en brindar participación dentro del proceso educativo a miembros de las comunidades rurales, quienes fueron cogestores del servicio educativo, EDUCO se convirtió en parte fundamental de la estrategia educativa de aquel momento en nuestro país, siendo puente de andamiaje para superar la crisis y los nuevos desafíos en el área educativa y el Proyecto Solidificación del Alcance de la Educación Básica (SABE) el cual sirvió de base para el inicio de la actual reforma curricular.

Asimismo, se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior, Ley de la Carrera Docente y Ley General de Educación con las cuales se busca mejorar fallas administrativas encontradas, como lo era la falta de capacidad de planeamiento y presupuestos a nivel local, la centralización excesiva en la toma de decisiones, carencia de supervisión escolar y un sistema logístico deficiente en el equipamiento y mantenimiento de las instalaciones, además de la distribución de materiales.

De este modo, se impulsa el último proyecto de reforma en el año de 1995 a cargo del gobierno de turno, bajo una Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo y a través de una consulta ciudadana para que se lograra identificar y solventar las necesidades educativas reales de la población que sirvieran de base para la elaboración de Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyos principales ejes eran: ampliación de la cobertura, mejoramiento de la calidad, formación en valores y modernización institucional.

En sentido, en la primera etapa del Plan Decenal (1995-2000) incluía políticas y programas para cubrir los ejes trazados, en la Modernización institucional se incluyeron las siguientes acciones y que marcaron el inicio al modo de administración escolar que hoy conocemos en los centros escolares del país:

- Creación de 14 Direcciones Departamentales del MINEDUCYT.

- Creación de organismos de administración escolar (ACE, CDE, CECE).
- Unificación de centros escolares: una sola escuela por edificio, un solo director, una sola planta de personal, etc.
- Tercerización de servicios: Contratación de entidades privadas, universidades y ONG, Administración privada.
- Descentralización al nivel escolar – EDUCO – CDE y CECE Reforma Jurídica.

### **Las prioridades nacionales en la reforma educativa**

Este Plan estratégico se formó con el objetivo de transformar la historia educativa en El Salvador, que venía de un proceso social enmarcado por el conflicto, sin identidad educativa esto permitió que el programa se fundamenta bajo prioridades estratégicas. La educación no debe estar solo regida a políticas sino, a buscar el éxito global de un país como un derecho universal que todos y todas merecemos con eficiencia, contando con recursos financieros que contribuyan a la mejora educativa, así como también los recursos humanos de calidad, que integren los valores éticos y cívicos.

A partir del enfoque global de las prioridades se realizaron y aprobaron los siguientes objetivos del MINED:

El mejoramiento de la calidad de los servicios educativos mediante el fortalecimiento del desempeño y desarrollo de capacidades articulando esfuerzos entre los directores y docentes, la introducción de tecnologías educativas que van encaminadas a promover procesos de aprendizaje significativo, vivenciando espacios de cultura de paz que se conviertan en capacidades y competencias idóneas para todos los actores del proceso educativo, así como la transferencia de recursos financieros a los centros educativos para atender a las necesidades del aula.

El fortalecimiento de la participación de la comunidad educativa en los CDE y los CECE; que permita hacer una contribución conjunta al desarrollo de una cultura democrática enfocada en promover la paz con el resto de los actores locales para crear espacios de reflexión y construcción de propuestas de mejora en la calidad y equidad de la educación.

La facilitación del acceso a la educación que beneficia a una gran cantidad de estudiantes, de muchos sectores del país; introduciendo nuevas modalidades de atención: educación inicial, educación acelerada, educación a distancia, programas compensatorios; todo esto con la finalidad de garantizar la cobertura educativa, que logre disminuir la deserción escolar, mantener o aumentar la asistencia regular a los centros de estudio.

La profundización de la formación en valores, la creación de espacios culturales y de desarrollo personal; impulsar una política cultural integral que fortalezca la identidad nacional fomentando de esta manera la participación de la familia como primera escuela, promoviendo el diálogo, la concertación de espacios culturales en la formación de valores y fortalecimiento del papel protagónico de toda la comunidad educativa son las bases para lograr una metodología del proceso de cambio.

El proceso de cambio se origina en el marco del requerimiento de la sociedad para concretar programas y proyectos que beneficien la población rural excluida, y en la voluntad política del Estado, en promover la reconstrucción del país y la formación de un nuevo salvadoreño en coherencia con los cambios, la economía, la globalización y la tecnología. La reforma educativa se inicia con el proceso de consulta a sectores sociales y productivos con el propósito de detectar las necesidades y opiniones para definir los retos a plantear un plan de nación en el área educativa (Guzmán, 2006).

## **2.2 ¿Qué es un Consejo Directivo Escolar (CDE)?**

Con base en el Reglamento de la Ley de La Carrera Docente (RLCD), podemos definir el Consejo Directivo Escolar CDE según el artículo 48 como una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director, a representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos (Ministerio de Educación de El Salvador, 2006). La toma de decisiones dentro de éste será de forma conjunta, no se pretende que ningún integrante se sienta con más derechos a la hora de la toma de decisiones, a excepción de aquellos casos que tenga delegación especial por escrito.

Todos los miembros que conforman el CDE son importantes para el desarrollo de las mejoras de la calidad y cobertura de los servicios educativos que se brindan. Es importante que

en todos los centros escolares oficiales exista un CDE con su personalidad jurídica para poder establecer relaciones positivas para la Escuela y la comunidad (Ministerio de Educación de El Salvador, s.a.).

### **2.2.1 Cuáles son las funciones y competencias del CDE**

En el Reglamento de La Carrera Docente artículo 64, establece las atribuciones generales para todos los integrantes del CDE, las cuales parten de presentar los problemas y necesidades del sector al que representan, para que a través de una comunicación eficiente sean capaces de darle una solución adecuada. De tal manera que el CDE, en los centros escolares, constituye un ente colegiado, cuya finalidad es gestionar, administrar, planificar, organizar, ejecutar y supervisar todas las decisiones que se toman dentro de las instituciones educativas con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios educativos que estas brindan.

Dentro de sus múltiples atribuciones cumplen con ciertas funciones y competencias tales como planificar todas las actividades y así poder velar por los recursos del centro educativo, para poder ir conociendo a fondo cuales son cada una de las necesidades y buscar alternativas de mejoras, conocer a profundidad el Plan Escolar Anual, observar y discutir el presupuesto en base al Plan Anual que se posee el Centro Escolar. Gestionar todos los proyectos necesarios que el Centro Escolar necesite, utilizar de la mejor manera los recursos que tiene y los que se irán obteniendo.

Administrar los recursos humanos, velar por el personal docente-administrativo necesario y profesionalmente competitivo; para el cumplimiento de los objetivos perseguidos a través de la integración de comités, seleccionando así a los integrantes de acuerdo al artículo 49 de La Ley de La Carrera Docente.

### **2.2.2 Cómo se conforma el CDE y el perfil de cada miembro**

Como está establecido las instituciones educativas fueron creadas con el objetivo de lograr un desarrollo equilibrado en cuanto al sistema educativo se refiere. En El Salvador, el éxito de la administración y la gestión de cada Centro Escolar depende en gran medida de toda la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, maestras, alumnos, alumnas, padres y madres de familia quienes deberán organizar mediante la creación de los CDE una

auténtica participación, donde cada miembro involucrado se compromete responsablemente a garantizar el cumplimiento de las actividades organizativas que se proyecten dentro de las instituciones; que van encaminadas a la mejora mediante la solidaridad, responsabilidad y entrega participativa de todos y cada uno de sus miembros.

Con el objetivo que la comunidad educativa se involucre activamente en la administración y gestión de cada Centro Escolar, queda amparado en los estatutos legales, que cada institución educativa debe contar con un CDE que integra a miembros activos que se comprometen a trabajar y luchar por un objetivo en común; el cual es lograr una excelente administración, además de cumplir con un perfil ideal que cada miembro activo del consejo debe poseer.

Los integrantes son el director de cada institución quien ejerce la presidencia y la representación legal del organismo dentro y fuera de la institución quien también está encargado de guiar, organizar todo lo relacionado a las actividades que se proyecten realizar, por otra parte como representantes del sector docente dentro del Consejo de Profesores se selecciona a dos maestros de manera democrática para integrar también el CDE, como lo establece el artículo 49 de La Ley de la Carrera Docente, donde uno de ellos asumirá la función del secretario, encargado de llevar actas detalladas de todas las reuniones que se sostengan.

### **2.2.3 Cuáles son las atribuciones de los miembros del CDE**

Los miembros del CDE debe cumplir con compromisos, roles, asignaciones que están reglamentadas dentro de La Normativa y Procedimientos de los Centros Educativos (s.a.). En este documento se ilustran las atribuciones que cada miembro debe cumplir, dentro de las cuales están las siguientes:

#### **Atribuciones del Presidente:**

1. Gestionar por medio de la Dirección Departamental de Educación, la personalidad jurídica del Consejo ante el Ministerio.
2. Representar legalmente al Consejo.
3. Preparar una agenda escrita, incluyendo fecha, hora y temas a discutir, siendo distribuida en un periodo no menor de ocho días, salvo en reuniones de carácter urgente.

4. Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias y notificar a los miembros de cualesquiera cambios en las diferentes reuniones programadas regularmente.
5. Presidir las reuniones del Consejo, de acuerdo con los procedimientos establecidos, observando normas de respeto y confraternidad.
6. Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos tomados y tareas asignadas en el Consejo.
7. Firmar los documentos necesarios después de que hayan sido aprobados.
8. Promover la participación activa de los miembros del Consejo y otros en las reuniones de trabajo.
9. Moderar el desarrollo de las reuniones de tal manera que facilite la discusión y la toma de decisiones.
10. Responder solidariamente del manejo de fondos asignados al centro educativo.
11. Coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales. x  
Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.

**Atribuciones del Secretario:**

1. Levantar y registrar las actas de las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.
2. Asegurarse de que las actas tengan el nombre y la dirección de la escuela, lugar, día y hora cuando se abrió la sesión, los miembros del Consejo presentes o ausentes y los no miembros convocados que asistieron.
3. Preparar con el Presidente, la agenda a desarrollar en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.
4. Organizar y mantener al día el archivo del Consejo.
5. Manejar copia del inventario actualizado de los recursos existentes en el centro educativo.
6. Recibir, registrar y archivar la correspondencia del Consejo.
7. Preparar la correspondencia del Consejo y notificar a quienes corresponda los acuerdos tomados.
8. Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.

### **Atribuciones del Tesorero:**

1. Ser depositario de los fondos que administra el Consejo en forma mancomunada con el Presidente y un Concejal representante de los educadores.
2. Llevar los registros de ingreso y gastos de las operaciones financieras efectuadas por el Consejo en libros contables debidamente autorizados por el Ministerio, por intermedio de la Dirección Departamental de Educación.
3. Efectuar los pagos aprobados por el Consejo y autorizados por el Presidente del mismo.
4. Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.

### **Atribuciones de todos los miembros del Consejo:**

1. Presentar necesidades y problemas del sector que representa, para su estudio y solución.
2. Apoyar el cumplimiento de los acuerdos tomados en Consejo.
3. Participar de manera responsable en el análisis y toma de decisiones.
4. Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.
5. Establecer y mantener un sistema de comunicación eficiente, con el sector que representa.
6. Coordinar el desarrollo de las actividades con el sector que representa.

Los CDE, poseen una serie de obligaciones que deben cumplir al igual que cada miembro debe de conocer sus obligaciones que están establecidos en la normativa, para lograr una buena administración escolar para planificar, ejecutar y dirigir. La planificación y administración de los recursos económicos, deberá servir para suplir todas las necesidades que se presentan dentro de las instituciones, hacer uso de todos los recursos que contribuyan a potenciar la mejora en cuanto a la buena calidad educativa.

Además en cuanto a los recursos humanos asignados a los centros escolares el CDE puede solicitar al Tribunal Calificador su intervención al no encontrarse satisfecho con el fallo y tomando en cuenta las debidas pruebas según el caso que se presente en la institución educativa, tomando también los parámetros de sanción que se consideren pertinentes si algún miembro de la comunidad educativa ha infringido en alguna de sus responsabilidades, además emitir asignación de plazas docentes a través de los fallos asigne el Tribunal Calificador de la

Carrera Docente y todo lo demás que la ley determine. (Ministerio de Educación de El Salvador, s.a.).

#### **2.2.4 Proceso de selección**

La selección de los miembros del CDE se hace por sectores. En el sector de madres y padres de familia serán seleccionados tres miembros, mediante una asamblea general según sea el tiempo que esté por vencerse, los asignados a pertenecer al CDE deberán cumplir con uno de los requisitos el cual es tener hijos estudiando dentro de la institución educativa, se realiza una votación secreta entre los presentes presentando a las propuestas, para la elección del cargo de tesorería. La participación estudiantil que también se realiza la elección de sus miembros a través de las elecciones estudiantiles, estos miembros quienes no deben ser menores de 12 años, tienen el derecho de opinar en la toma de decisiones, poseen voz y voto en cada reunión para decidir los mejores aspectos relacionados con la administración escolar.

Sin embargo, la participación de los miembros del CDE no solo se limita a los anteriormente mencionados, sino que también deberán existir la misma cantidad de suplentes elegidos siempre en asamblea general, quienes ejercerán la misma categoría del propietario si por alguna razón justificada cada miembro nombrado no puede continuar prestando su servicio dentro del organismo. Dentro de cada reunión deben asumir sus roles, las decisiones se tomarán por votación de resultar en algún caso un empate en los votos, el director es quien determina la mejor opción a tomar ya que su voto cuenta doble.

La ley también establece que todos los miembros del CDE no devengarán ningún salario, ni remuneración por ser miembros activos del organismo, tan poco es permitido que existan dentro del consejo miembros que posean algún tipo de familiaridad o parentesco con otro miembro hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad esto con la finalidad de evitar inconvenientes dentro del trabajo del Consejo, quien tiene todo el otorgamiento de personalidad jurídica establecido por el Órgano Judicial a través del MINEDUCYT.

Todo lo antes mencionado, probablemente, se cumple y establece en cada Centro Escolar. Para el caso de los Centros de Educación Parvularia y Especial, el CDE queda establecido por el director, dos maestros y tres padres de familia; los Centros Educativos donde

solo laboren menos de tres maestros el CDE se integran proporcionalmente de acuerdo a las necesidades planteadas en las instituciones.

### 2.2.5 Funciones de cada miembro del CDE

El Consejo Directivo Escolar tiene funciones que debe cumplir. De acuerdo con los artículos 61 al 64 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente están distribuidas de la siguiente manera.

**Tabla 1: Atribuciones del CDE**

Cargo	Atribuciones
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar a través de la Dirección Departamental de Educación, la Personalidad Jurídica del Consejo ante el Ministerio.</li> <li>• Representar legalmente al Consejo.</li> <li>• Preparar una agenda escrita, incluyendo fecha y temas a discutir, siendo distribuida en un período no menor de ocho días, salvo en reuniones de carácter urgente.</li> <li>• Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias y notificar a los miembros de cualesquiera cambios en las diferentes reuniones programadas regularmente.</li> <li>• Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos tomados y tareas asignadas en el Consejo.</li> <li>• Firmar los documentos necesarios después de que hayan sido aprobados.</li> <li>• Promover la participación activa de los miembros del Consejo y otros en las reuniones de trabajo.</li> <li>• Moderar el desarrollo de las reuniones de tal manera que facilite la discusión y la toma de decisiones.</li> <li>• Responder solidariamente del manejo de fondos asignados al centro educativo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales.</li> <li>• Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.</li> </ul>
Secretario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar y registrar las actas de las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.</li> <li>• Asegurarse de que las Actas tengan el nombre y la dirección de la escuela, lugar, día y hora cuando se abrió la sesión, los miembros del Consejo presentes o ausentes y los no miembros convocados que asistieron.</li> <li>• Preparar con el Presidente, la agenda a desarrollar en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.</li> <li>• Organizar y mantener al día el Archivo del Consejo.</li> <li>• Manejar copia del inventario actualizado de los recursos existentes en el centro educativo.</li> <li>• Recibir, registrar y archivar la correspondencia del Consejo.</li> <li>• Preparar la correspondencia del Consejo y notificar a quienes corresponda los acuerdos tomados.</li> <li>• Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.</li> </ul>
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser depositario de los fondos que administra el Consejo en forma mancomunada con el Presidente y un Concejal representante de los educadores.</li> <li>• Llevar los registros de ingreso y gastos de las operaciones financieras efectuadas por el Consejo de libros contables debidamente autorizados por el Ministerio, a través de la Dirección Departamental de Educación.</li> <li>• Efectuar los pagos aprobados por el Consejo y autorizados por el Presidente del mismo.</li> <li>• Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del</li> </ul>

	Consejo.
De todos los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar necesidades, y problemas del sector que representa, para su estudio y solución.</li> <li>• Apoyar el cumplimiento de los acuerdos tomados en Consejo.</li> <li>• Participar de manera responsable en el análisis y toma de decisiones.</li> <li>• Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema de comunicación eficiente, con el sector que representa.</li> <li>• Coordinar el desarrollo de las actividades con el sector que representa.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Educación de El Salvador (2006).

Además, dentro de los requisitos que los miembros del CDE deben cumplir se encuentra tener un fuerte compromiso con el Centro Educativo, promover la participación de la comunidad, compartir opiniones y sugerencias con la comunidad educativa, evaluar la labor realizada por el Director y el Subdirector al finalizar su período, realizar dos asambleas al año para presentar el Plan Escolar Anual y el Presupuesto, destinar los recursos al mejoramiento de la calidad de la educación, buscar siempre el consenso, denunciar las infracciones, observar las normas legales y elaborar su Reglamento Interno.

### **2.2.6 Normas de funcionamiento del CDE**

Según el art. 66 al 67 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente explica con claridad que el objetivo primordial del CDE será la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades de la comunidad educativa a la que pertenece, apegándose a las leyes, reglamentos, instructivos y circulares ministeriales; además de establecer que, al menos una vez al mes y de forma extraordinaria, se convocará a sesiones por el presidente o por dos de sus miembros, para organizar actividades o tratar aspectos que requiera la opinión del consejo, será de rigor contar con la presencia de la mitad más uno de sus

miembros para que esto se lleve a cabo y la resolución se tomarán por mayoría simple, en caso de existir un empate el Presidente tendrá doble voto (Ministerio de Educación de El Salvador, 2006).

En cuanto a las funciones de los suplentes la ley establece en el Art. 69 que todo concejal podrá asumir el cargo que funge el propietario en caso de que éste renuncie o sea destituido de su cargo, el nuevo suplente será electo y juramentado en la forma que establece la Ley. Las causas por las cuales un miembro podrá dar por finalizada su función se encuentran en el artículo 14, capítulo VI de la Normativa y procedimientos para el funcionamiento del CDE son: por fallecimiento, renuncia voluntaria justificada previamente por escrito, por expulsión acordada en asamblea general de los miembros a quienes representen, por comisión de falta y por haber transcurrido el periodo para el cual fueron electos (Ministerio de Educación de El Salvador, 2006).

### **2.2.7 Legalización jurídica del CDE**

Como ya se ha dicho, el CDE es un organismo encargado de administrar los diferentes recursos con los que cuentan los Centros Escolares. Para ello es necesario legalizar dicho organismo ante el MINEDUCYT, mediante un Acuerdo de Personería Jurídica, el cual le permite contraer obligaciones y gozar de los derechos que las Leyes, Reglamentos, Normativas y Resoluciones le otorgan. A continuación, se presenta los pasos a seguir para obtener el Acuerdo Ejecutivo de la Personería Jurídica de los CDE:

**Tabla 2: Pasos a seguir para acuerdo ejecutivo**

<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Presidente(a) y Secretario(a) del CDE.	Legalizan Libro de Registro de Actas del CDE.
2	Secretario(a) del CDE.	Transcribe Acta de Integración y Toma de Protesta que están asentadas en el Libro de Actas del Centro Educativo.

3	Presidente(a) del CDE	<p>Se presenta a Gestión Educativa Departamental, presentando los siguientes documentos, incluyendo Libro de Actas para confrontar Actas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de otorgamiento de Personalidad Jurídica.</li> <li>• Certificación de las Actas de Integración.</li> <li>• Cuadro de Transcripción del Acta de Integración.</li> <li>• Certificación de Toma de Protesta.</li> <li>• Reglamento de funcionamiento del CDE. Art. 58 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.</li> <li>• Copia del Acuerdo de creación del Centro Educativo.</li> </ul>
4	Coordinación de Gestión Educativa Departamental	Recibe y analiza la documentación presentada para legalizar el Consejo Directivo Escolar.
5	Coordinación de Gestión Educativa Departamental	Coordinación de Gestión Educativa Departamental. Si la documentación está correcta ingresa información a la base de datos. Emite Acuerdo de Personalidad Jurídica del Consejo Directivo Escolar y 2 Transcripciones.
6	Director(a) Departamental	<p>Firma las 2 Transcripciones del Acuerdo, para ser distribuida de la manera siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una para el expediente Departamental respectivo del CDE.</li> <li>• Una para el CDE (Esta será entregada hasta que la Departamental reciba copia del Acuerdo firmado por el Despacho).</li> </ul>
7	Coordinación de Gestión Educativa Departamental	Envía a la Unidad de Administración Local para su legalización el Acuerdo de la Personalidad Jurídica, acompañado de la siguiente documentación:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcripción original firmada por el Director(a) Departamental.</li> <li>• Solicitud de otorgamiento de la Personalidad Jurídica por parte del Director(a) del Centro Educativo.</li> <li>• Certificación del Acta de Integración.</li> <li>• Certificación del Acta de Toma de Protesta.</li> <li>• Reglamento Interno.</li> <li>• Copia del Acuerdo de creación del Centro Educativo.</li> <li>• Saca copia de toda esta documentación y abre expediente del CDE.</li> </ul>
8	Unidad de Administración Local	Unidad de Administración Local Recibe y revisa toda la documentación y si todo está correcto lo pasa para su correspondiente legalización a la Unidad de Asesoría Jurídica.
9	Unidad de Asesoría Jurídica del MINED.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y revisa información, si la documentación es correcta envía el Acuerdo a firma de los Titulares.</li> <li>• Recibe Acuerdo de Personalidad Jurídica firmado por el Titular del Ramo de Educación y lo remite a la Subgerencia de Recursos Humanos, con su Transcripción y documentación de respaldo.</li> </ul>
10	Subgerencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saca 2 copias del Acuerdo firmado por el Despacho para ser remitidos a: una copia a la Unidad de Administración Local del Nivel Central y otra para la Oficina Jurídica y ser remitida posteriormente al Diario Oficial.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra en el Libro de control correspondiente y envía el original del Acuerdo para su rúbrica a Casa Presidencial.</li> <li>• Con la rúbrica de la Casa Presidencial lo remite al Archivo General del Ministerio de Educación.</li> </ul>
11	Dirección Departamental de Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe documentación y resguarda en el expediente respectivo.</li> <li>• Entrega Transcripción del Acuerdo al CDE.</li> </ul>
12	Presidente del CDE	Recibe Transcripción para ser resguardada en el archivo correspondiente de la Modalidad.

Fuente: Normativas y procedimientos para el funcionamiento del consejo directivo escolar educación (CDE).

# **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Metodología de investigación**

La investigación está enfocada en la metodología cualitativa que nos permite indagar de forma constante, el análisis de cada situación relacionada con el comportamiento entre las personas basada en la observación de conductas naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados (Sánchez Hernández, 2017).

La metodología cualitativa se aplicará en los tres centros escolares en estudio pues permitirá recolectar, analizar e interpretar la gestión administrativa de dichos centros escolares. El diseño de la investigación cualitativa es la más flexible de todas las técnicas experimentales, ya que abarca una variedad de métodos y estructuras aceptadas. Pero este tipo de estudio debe ser llevado a cabo y diseñado con cuidado, pues se debe ser muy objetivo en el análisis e interpretación de los resultados que se obtengan de cada Centro Escolar.

Por lo consiguiente, en esta investigación se comprobará la participación de los miembros del CDE y el rol que cada miembro desempeña en el área administrativa, las gestiones realizadas para el funcionamiento administrativo de los centros escolares y cómo las abordan para dar respuesta a los lineamientos requeridos por el MINEDUCYT, siendo el responsable de los mecanismos del funcionamiento de todas las áreas del Centro Escolar. Mediante los instrumentos de observación se identificará cuál es el proceso que ejecutan los miembros del CDE en el área administrativa.

#### **3.1.2 Tipo de estudio**

El estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es (Sánchez Hernández, 2017).

Por tal razón, se podrá describir las ventajas y desventajas que enmarcan la administración del centro educativo a través de la función de los miembros del CDE. Se medirán los alcances y resultados de la investigación realizada por medio de la recolección de datos a la comunidad educativa de los centros escolares sometidos a esta investigación.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La selección de la muestra se basará en una recolección probabilista de los datos de los tres centros escolares del municipio de Santa Tecla departamento de La Libertad y en la cual se pedirá la opinión de toda la comunidad educativa involucrada, dentro de esta se encuentran padres y madres de familia, estudiantes, directores y maestros, que entre los últimos tres agentes forman un poco más de 1600 personas, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Tabla 3: Comunidad educativa**

<b>Centro Escolar</b>	<b>Director</b>	<b>Maestros</b>	<b>Total</b>	<b>Padres de Familia</b>
C.E “Margarita Durán”	1	21	531	639
C.E. “Jardines de La Sabana”	1	18	470	583
C.E. “Daniel Hernández”	1	25	576	724
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>64</b>	<b>1,577</b>	<b>1,946</b>

### 3.2.2 Muestra

Por sus características, el estudio descriptivo no contempla una muestra estadística, sino, una selección adecuada, pertinente y rigurosa de las unidades que mejor nos sirvan para cumplir con sus propósitos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Por lo tanto, se pretende recoger la información pertinente del proceso administrativo desarrollado en los tres centros escolares, así como sus características y cualidades representativas de los miembros de la comunidad educativa.

**En este tipo de muestreo se aplican los siguientes criterios de selección:**

- El Director del Centro Educativo, quien será el Presidente y representante legal del CDE.
- Maestros pertenecientes al CDE con dos años de laborar en dichos Centros Escolares.

- Padres y madres de familia que pertenecen al CDE cuyos hijos tienen dos años o más de asistir a estos Centros Escolares C.E “Margarita Durán”, C.E. “Jardines de La Sabana” y C.E. “Daniel Hernández”.
- Alumnos que sean parte de la matrícula con dos o más años de antigüedad.
- Docentes que formen parte del CDE.

A partir de los criterios anteriores el tamaño de la muestra es de 30 quedando distribuido de la siguiente manera:

- 3 personas que son miembros del CDE, que incluye maestros, alumnos y padres de familia de los Centros Educativos: C.E “Margarita Durán”, C.E. “Jardines de La Sabana” y C.E. “Daniel Hernández”.
- 3 directores y 3 subdirectores, de los 3 centros educativos a evaluar.
- La muestra que se tomará con los alumnos será 4 estudiantes por cada Centro Escolar, haciendo un total de 12.

**Tabla 4: Muestras**

<b>Instrumentos</b>	<b>Director</b>	<b>Subdirector</b>	<b>Docentes</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Padres de familia</b>
Entrevista	3	3	3	3	3
Cuestionario	3	3	3	3	3

### **3.3 Técnicas, instrumentos y a quienes se aplicará**

La muestra con la que se trabajará cumple con las siguientes características en común, con ello nos permitirá un proceso más objetivo y es por eso que han sido seleccionadas:

1. Las tres instituciones pertenecen al municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.
2. Todas poseen CDE, que son el punto esencial de la investigación.
3. Los/as docentes, padres, madres de familia y alumnos/as deben ser miembros activos de la comunidad educativa.

Las técnicas a utilizar en la realización de la investigación serán las siguientes (Hernández Sampieri, et al., 2014):

### **Entrevista:**

La entrevista, se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales o escritas, que se les hace a las personas en el problema motivo de estudio. La entrevista en este trabajo de investigación será aplicada a los miembros del CDE, director, subdirector, docentes, alumnos y padres de familia de la comunidad educativa de cada uno de los tres centros escolares, tomando como base la participación de al menos uno de cada cargo antes mencionado.

### **Cuestionario:**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo cualitativo con el fin de identificar y conocer la participación de los padres y madres de familia en el área administrativa de los centros escolares: C.E “Margarita Durán”, C.E. “Jardines de La Sabana” y C.E. “Daniel Hernández”.

### **Guía de observación:**

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. En la aplicación de esta técnica, el investigador registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social; es decir, no hace preguntas, orales o escritas que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

La observación tiene la ventaja de facilitar la obtención de datos lo más próximos a como éstos ocurren en la realidad; pero, tiene la desventaja de que los datos obtenidos se refieren sólo a un aspecto del fenómeno observado. Esta técnica es fundamentalmente para recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”. No permite recoger información sobre los antecedentes del comportamiento observado. El instrumento que se

utilizará será la lista de cotejo. Esto permite tener una reflexión grupal a partir de las observaciones y anotaciones manuales del quehacer administrativo de la participación de los miembros del CDE.

### **3.3.1 Quiénes planifican al interior de las modalidades de administración escolar**

La atribución de planificar es de los miembros de la modalidad, la cual está contenida en las Leyes y Reglamentos que las rigen, a los Consejos Directivos Escolares, esta atribución se la asigna el artículo 50 numeral 1 de la Ley de la Carrera Docente y para los Consejos Educativos Católicos Escolares, en el artículo 13 del Reglamento de los Centros de Educación Católica de El Salvador, se involucra a todos los sectores de la comunidad educativa en la planificación.

Toda la acción de la planificación de las instancias de la comunidad educativa debe estar orientada y concretizada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para ello los componentes que integran el PEI, como el Proyecto Curricular del Centro (PCC); el Proyecto de Gestión Organizativa y Administrativa, los Proyectos Complementarios (PC) y el Plan Escolar Anual (PEA), deben responder a los ámbitos que conforman el PEI, como son: Pedagógico, Administrativo, Organizativo y Comunitario.

En este sentido, se genera un trabajo cooperativo al interior de los centros educativos, que debe tener un equipo coordinador y equipos dinamizadores en cada uno de los componentes del PEI. Estos deberán involucrar y organizar a la comunidad educativa, en Comités de Apoyo; con ello se fortalecerá el proceso de planificación al compartir toda la visión del rumbo de la institución, y no solo en los miembros de las Modalidades.

La organización dentro de los Centros Escolares es clave para el éxito de la realización de diversos proyectos. Por lo tanto, se puede afirmar que la participación, el trabajo en equipo y la planificación estratégica son las premisas básicas para lograr un cambio de las escuelas. Se debe ir construyendo una nueva filosofía de gestión, donde la visión deseada de la escuela, la programación de las estrategias y el mejoramiento de los procesos, son tareas colectivas que requieren el compromiso de toda la Comunidad Educativa.

Al hablar sobre los CDE, se debe conceptualizar diversas funciones que deberán llevar a cabo para el buen funcionamiento de los centros escolares, pues será en consenso donde

directivos, maestros, alumnos y padres de familia tomarán decisiones y acciones que influyen directamente en la calidad del servicio que ofrecerán. Tomando en cuenta este punto donde se debe hablar de administración, pues esta disciplina es aplicable en diversos sectores del desempeño humano, pues busca la mejora de los procesos para alcanzar las metas establecidas, a través de mecanismos ordenados y bien ejecutados.

Por consiguiente, es necesario definir qué es “administración” pues es un elemento clave, como ya se ha dicho, de la ejecución de proyectos en los centros educativos. Para Hitt, Black y Porter (2006) la administración es un “proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional” (p. 8), en donde se entiende que los agentes administradores de cualquier entidad deben estar al servicio y disposición de las necesidades que surjan y optimizar los recursos con los que se cuenta.

En este mismo sentido Martínez Aguirre (2012) expresa que la administración educativa se debe comprender desde diferentes perspectivas. Esta autora la establece como: los procesos de una serie de actividades y operaciones, la estructura y utilización de recursos, un entorno organizacional y una dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas. Además, desglosa la administración escolar de la siguiente manera:

Planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema (Martínez, 2012, p. 11).

**Tabla 5: Pasos de la administración escolar**

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Planificación	Es el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas, qué tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían.

Organización	<p>Es la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.</p> <p>Principios de la Organización</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir</li> <li>2. Causa: Área de mando</li> <li>3. Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas</li> <li>4. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad</li> </ol>
Dirección	<p>La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización</p>
Control	<p>Los encargados de la administración siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la lectura de Martínez (2012).

Por lo tanto, la administración educativa se convierta en una herramienta indispensable para la comunidad o actores educativos, como un instrumento que los ayudará a coordinar y establecer una organización necesaria que los lleve a cumplir las metas trazadas, teniendo en cuenta los distintos recursos que posee la institución. Se debe recordar que el objetivo principal de una administración escolar es la de facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la maximización de los recursos del centro educativo, para lo cual, se requiere que los miembros

del CDE lleven a cabo una planificación, ejecución, organización, coordinación, control y evaluación de cada una de las actividades que realicen.

La administración educativa está dividida en seis etapas, de acuerdo con Kaufman (como se citó en Soraca, 2001), como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 6: Etapas de la administración educativa**

N°	Etapa
1.	Identificación de las principales necesidades y problemas.
2.	Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3.	Selección de los medios y estrategias para la solución.
4.	Implantación de estrategias.
5.	Evaluación de la eficiencia de realización.
6.	Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la lectura de Soraca (2001).

Es necesario que el trabajo de las Instituciones Educativas, debe estar orientado y dirigido por una Planificación Estratégica Institucional (PEI). Durante cinco años debe guiar las grandes acciones de la comunidad educativa, acciones derivadas de una participación activa de los sectores y de un Diagnóstico Institucional, dándole al Centro Escolar una visión a largo plazo que se hace operativo cada año, por medio del Plan Escolar Anual (PEA). Precisamente, es sobre el PEA que esta investigación pretende orientar a los Directores y las Modalidades de Administración Escolar Local (CDE, ACE y CECE), para que de acuerdo a sus recursos, limitantes y prioridades haga realidad la ejecución de este.

El PEA, como un instrumento de planificación de corto plazo, concretiza las acciones del Proyecto Educativo Institucional (PEI), otorgando sentido y dirección al presupuesto y a los proyectos complementarios que se desarrollan en los procesos educativos, administrativos,

organizativos y comunitarios de los centros escolares, por lo que está dirigido prioritariamente a los miembros de las modalidades, a su personal directivo, docente y técnicos de las Oficinas Departamentales, que orientan, apoyan, verifican y coordinan el trabajo de las modalidades (Ministerio de Educación de El Salvador, s.a.).

La planificación es el proceso de conducir una organización desde donde se encuentra actualmente hasta donde queremos que esté en el futuro. Este futuro, para los centros educativos es la autonomía escolar, es decir, que los miembros de los CDE, tengan la capacidad y responsabilidad para decidir sobre lo que conviene hacer y fortalecer la gestión de los recursos que se les asignen, no sólo los económicos, humanos y materiales, sino también los pedagógicos. Para alcanzar esta autonomía es importante la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, ya que éste no es responsabilidad ni patrimonio de una sola persona o grupo de personas, sino que es el compromiso de todos los miembros de una Comunidad Educativa.

**Figura 1: Importancia de planificar**



Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía revisada.

Dentro de las organizaciones, planear es tan importante como organizar, dirigir y controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación, y si administrar es hacer las cosas a través de otros, es necesario, hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. En el campo de la administración educativa, la planificación ocupa un lugar importante, ya que a partir de ella y con base a un diagnóstico situacional previo, que se evidencia en el PEI, se ejecuten las acciones que tienen que ver con el logro de objetivos y metas referidas al proceso educativo.

Tomando en cuenta otro punto importante, la gestión educativa es posible definirla como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, la gente, las capacidades y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea (Centro Lasatilla de Formación, 2015). Es en este punto donde se requiere que el rol que cumple cada miembro propietario del CDE, implique la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas.

La gestión escolar es aquella que trata de describir los espacios relacionados con el contexto educativo y de analizar el funcionamiento estructurado de los centros escolares; a través de la cual se busca una participación abierta no solo de docentes y directivos sino también, de padres, madres de familia, comunidad educativa cada uno desarrollando un papel democrático en la toma de decisiones que van encaminadas a alcanzar el mayor éxito para la escuela. La gestión educativa tiene una dimensión amplia, dinámica, flexible, abierta a cambios (Guzmán, 2006).

Por esa razón al hablar de gestión es posible referirse a sus distintas categorías o tipos. Por ejemplo, una de ellas es la gestión de recursos humanos que está enfocada al ámbito de las diferentes relaciones interpersonales que deben existir entre los miembros de un centro educativo, así como de las actuaciones personales de los dirigentes y miembros de la institución.

De igual forma una gestión administrativa, se enfoca en lograr los mejores resultados en el área administrativa material que engloba aspectos relacionados con la economía (bono escolar o fondos propios de la institución), documentación y aspectos burocráticos, la administración

relacionada con la planta docente-administrativa que administra y vela por el cumplimiento de los diferentes cargos y funciones.

Con la realización de todas las funciones se pretende conseguir los objetivos previamente definidos por el grupo basados en una buena gestión mediante estructuras de currículos abiertos, legales donde la figura del director representa un ente abierto y dispuesto a orientar bajo una gestión democrática y participativa tomando acciones en conjunto que se orientan a lograr los objetivos teniendo un perfil que consta de tres aspectos fundamentales como el de movilizar recursos sean estos humanos o materiales, la planificación de acciones que vayan encaminadas a lograr el éxito equivalente de un todo además de evaluar procesos y resultados con lo cual se obtienen resultados que permiten acomodar el camino o línea que se sigue, sugerencias de mejora o reforzar en lo que se logra lo gestionado.

Por lo tanto, lo anterior no se puede entender la gestión de una institución educativa, como un simple encargo de imponer sin tomar en cuenta puntos de vista de todas las personas relacionadas. Por ello un Centro Escolar que gestiona con calidad logra cumplir los objetivos planteados, rompe con las concepciones tradicionales donde todos trabajan bajo un mismo fin, se vuelvan protagonistas de su propia práctica profesional real sea, cual sea el rol que desempeña cada miembro respetando las características; flexibilizando la estructura, participando y consensuando, evaluando internamente, involucrando a todos por igual donde las personas definen, analizan y ejecutan con éxito.

Ahora bien, por gestión educativa se debe entender como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se disponen para lograr lo que se desea (Centro Lasatilla de Formación, 2015). De tal manera que los y las directores de todos deben velar por las actividades académica-administrativas; sin embargo, todas estas funciones deben de ser encaminadas a la mejora de los alumnos y alumnas es por eso que se parte de tres ideas importantes:

Primero que el éxito o fracaso de la comunidad educativa depende en gran medida de la gestión y administración efectiva del director, trabajando en conjunto con maestros, padres y madres de familia, alumnos y alumnas. Segundo el manejo eficiente y la potencialización de

recursos sean estos de índole material (textos, material didáctico u otros), de infraestructura mobiliario y equipo tecnológico, o de índole financiero manejo y uso racional de los fondos con transparencia, serán prueba de una gestión eficaz dentro de la institución educativa. En tercer lugar, todos los integrantes del CDE deben saber detectar las necesidades materiales que se presenten y seguir los procesos adecuados para la solicitud, compra y adquisición de los inmuebles, con el fin de brindar un espacio idóneo al proceso de enseñanza que a su vez son necesarios para el desarrollo de las actividades planeadas.

### **3.4 Operacionalización de variables**

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables. Para efectos de orden se han vaciado en una matriz.

Objetivo General	Objetivo Específico	Preguntas	Variables	Definiciones Conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	D	SD	D	P	E
¿Identificar la influencia de participación de los miembros del CDE en el área administrativa en los Centros Escolares “Margarita Durán”, Centro Escolar Daniel Hernández, Centro Escolar Jardines de la Sabana en el municipio de Santa Tecla,	Conocer las funciones que ejercen cada uno de los miembros del CDE dentro de la toma de decisiones administrativas de los centros escolares	¿Cuál es la función que ejerce cada uno de los miembros del CDE en los Centros Escolares en el área administrativa?	Función de los miembros del CDE en los Centros Escolares.	El CDE es un ente colegiado que actúa como gestor y administrador de los servicios educativos, con el propósito de planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados	Gestión educativa	Estrategia	¿Qué estrategias desarrollan para realizar actividades ?	X	X	X	X	X
						Organización	¿Es el CDE el que planifica las actividades recursos del Centro Escolar?	X	X	X	X	X
							¿Existe un horario de reuniones del CDE, visible en	X	X	X	X	X

departamento de La Libertad.							la dirección?						
							¿Quién convoca las reuniones del CDE?	X	X	X	X	X	
							¿Cada cuánto se reúnen?	X	X	X	X	X	
							¿Los miembros del CDE elaboran su plan de trabajo y se lo presentan a la comunidad educativa?	X	X	X	X	X	
						Funciones	Participación	¿Participa en la elaboración	X	X	X	X	X

						del PEA? ¿Quién?					
						¿Cuál es su cargo en el CDE?	X	X	X	X	X
						¿Cuáles sus funciones principales según su cargo?	X	X	X	X	X
						¿En las reuniones están presentes regularmente todos los miembros del CDE?	X	X	X	X	X
					Gestión activa	¿Se encuentra presente un miembro del CDE en	X	X	X	X	X

							el Centro Escolar?					
							¿Por qué medio se entera de las actividades que se realizan dentro de la institución?	X	X	X	X	X
							¿El CDE cubre necesidade s y busca alternativas de mejora para el Centro Escolar?	X	X	X	X	X
							¿El CDE es el encargado	X	X	X	X	X

							de comprar el material didáctico, mobiliario, etc.?						
	Identificar la participación de los miembros del CDE en la toma de decisiones en el área administrativa de los centros escolares.	¿Cuál es la participación de los miembros del CDE en la toma de decisiones en el área administrativa de los Centros Escolares?	Participación de los miembros del CDE en los Centros Escolares	Es la acción de involucrarse en el diálogo, la negociación y valoración de opiniones de parte de los miembros del CDE en la toma de decisiones	Funciones administrativas.	Cumplimiento de tareas	¿Quién es el encargado de administrar los fondos en una actividad?	X	X	X	X	X	
							¿La chequera se encuentra en el Centro Escolar? ¿Existen cheques firmados en blanco?	X	X	X	X	X	

						Toma de decisiones	¿El CDE es el encargado de autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan al Centro Escolar?	X	X	X	X	X
							¿Quiénes firman los cheques del CDE?	X	X	X	X	X
					Participación	Planificación	¿Manejan dinero en efectivo en el CDE?	X	X	X	X	X

							¿Considera que los fondos del Centro Escolar son administrados correctamente?	X	X	X	X	X
						Ejecución de actividades	¿Quienes participan en la rendición de cuentas?	X	X	X	X	X
							¿El tesorero es el encargado de administrar los fondos antes, durante y al	X	X	X	X	X

							finalizar una actividad?						
	Comparar si las funciones de cada uno de los miembros del CDE tienen relación con lo establecido en la Normativa y Procedimientos para el funcionamiento de los Consejos Directivos Escolares.	¿Cuál es la relación que existe entre los miembros del CDE en función de la normativa y procedimientos para el funcionamiento de los consejos directivos escolares?	Funciones.	Actividad particular que realiza una persona dentro del CDE con un fin determinado.	Roles.	Rol administrativo.	¿El Centro Escolar cuenta con una cuenta de banco?	X	X	X	X	X	
							¿Existe contrato entre escuela saludable y CDE?	X	X	X	X	X	
							¿Cuántas cuentas posee el CDE?	X	X	X	X	X	
							¿A nombre de quién está la cuenta de banco en la	X	X	X	X	X	

							que se destinan los fondos de la institución?						
							¿Existe un contrato de personas que prestan servicios al Centro Escolar pagados con fondos del MINEDUC YT?	X	X	X	X	X	
							¿Cuáles son los pasos establecidos por el MINEDUC	X	X	X	X	X	

							YT para realizar los desembolsos del presupuesto anual?						
							¿Cuál es el área con mayor prioridad dentro de la institución para el destino de fondos?	X	X	X	X	X	
							¿Cuál es el destino de los fondos obtenidos de la administración del chalet?	X	X	X	X	X	

						Aplicación de la normativa.	¿Cuál es el proceso a seguir para delegar la administración del chalet?	X	X	X	X	
							¿Qué requisito cumple para ser elegido miembro del CDE?	X	X	X	X	X
							¿Cuánto tiempo dura el periodo vigente como miembro del CDE?	X	X	X	X	X

						¿Cuáles son los motivos por los cuales se revocaría de su cargo dentro del CDE?	X	X	X	X	X	
					Cumplimiento de deberes en base a funciones.	Cumplimiento de tareas de acuerdo a su rol	¿Cuáles son sus funciones como miembro del CDE según la normativa?	X	X	X	X	X
							¿Las actas del CDE están en el libro correspondiente y	X	X	X	X	X

							actualizado ?						
						Relación entre funciones de los miembros del CDE y normativa (MINED)	¿Considera que su participación es activa dentro de la toma de decisiones?	X	X	X	X	X	
							¿Dentro de las reuniones que se realizan se desarrolla con puntualidad la agenda que se da a conocer con anticipación?	X	X	X	X	X	

							¿Las reuniones del CDE son efectivas y convocadas con anticipación?	X	X	X	X	X
							¿Considera usted que existe transparencia al finalizar cada actividad?	X	X	X	X	X

**CAPÍTULO IV:**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## 4.1 Análisis de guía de entrevistas

A continuación, se presentan los resultados de la obtención de datos. Para ello se utilizaron tres instrumentos: entrevistas, cuestionarios y guías de observación aplicadas a cinco miembros del CDE de las tres escuelas en estudio. Vale recalcar que las participaciones fueron de manera voluntaria.

### 4.1.1 Análisis de guía de entrevista para CDE Centro Escolar Daniel Hernández

#### 1. ¿Cuál es su cargo en el CDE?

**Tabla 7: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Estoy actualmente ejecutando el cargo de presidente del CDE, ya que como director es mi responsabilidad formar parte principal del ente colegiado, que se encarga de tomar las decisiones que van encaminadas a suplir las necesidades que se van	Soy docente del Centro Escolar, actualmente pertenezco al CDE como secretario, y entre mis responsabilidades están: redactar las actas de reuniones ordinarias y extraordinarias, informar sobre reuniones.	Padre de familia, miembro del CDE realizó la función del tesorero y mi función es firmar los cheques que se emiten para los gastos en cuanto a compra de material didáctico, equipo de mantenimiento, compras de uniformes deportivos.	Subdirector de la institución educativa, suplir las ausencias de cualquiera de los miembros del CDE cuando por alguna razón no pueden estar presentes, mi cargo en esas ocasiones es de un concejal suplente.	Soy estudiante del Centro Escolar y pertenezco al CDE como concejal suplente, participó de las reuniones que se convocan y como representante de los alumnos tengo voz y voto, hago llegar las inquietudes del sector de estudiantes.

dando dentro del Centro Escolar.				
----------------------------------	--	--	--	--

Las cinco personas entrevistadas pertenecientes como miembros activos del CDE, se determina que cada uno desempeña funciones establecidas bajo la normativa, que están reglamentadas; el primer entrevistado fue el director del Centro Escolar Daniel Hernández que manifestó que su cargo es el de presidente quien encabeza este ente colegiado y vela porque se cumplan todas las actividades planificadas mediante una gestión de calidad y participación total de los miembros; dentro del organismo un docente cumple el papel del secretario quien se encarga de redactar las actas dejando plasmado en sus escritos todos los acuerdos establecidos bajo votación. Además, como bien lo establece la ley, el tesorero está bajo la responsabilidad de un padre de familia quien se encarga de corroborar todo lo relacionado a gastos económicos. Mientras que el subdirector de la institución educativa se desempeña como concejal suplente en caso de ausencias del director dentro de la institución. El sector estudiantil está representado por un estudiante quien vela por que se haga cumplir los derechos y responsabilidades de sus compañeros.

## 2. ¿Quién convoca a las reuniones del CDE?

**Tabla 8: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
A las reuniones siempre los convoca la secretaría de la escuela, por orden de mi persona con la finalidad de tomar acuerdos o decisiones	La secretaria de la escuela es la que está siempre convocando a reuniones, nos dice la fecha, hora y lugar por órdenes del presidente del	Siempre que se tiene una asamblea es la secretaria quien solicita mi presencia como tesorero del organismo, o en algunas ocasiones me	Siempre es el director, ya que esta es una de sus obligaciones como presidente; porque siempre expone en asamblea todas	Siempre es la secretaria de la escuela quien convoca a reunión por orden del director.

sobre las diferentes actividades que se van presentando en el transcurso del año.	CDE que es el director de la institución y siempre es relacionado con la toma de decisiones sobre actividades.	llama el director quien es el presidente del CDE.	las disposiciones que se proyectarán para ser ejecutadas.	
---	--	---	---	--

Con respecto a quién es la persona que convoca a las reuniones todos los miembros coinciden que es la secretaria de la institución la que convoca a las reuniones: ella proporciona la fecha, lugar y hora en que se llevará a cabo la reunión del CDE, pero esto siempre es por orden del director quien es el presidente del organismo.

### 3. ¿Cada cuánto se reúnen?

**Tabla 9: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Cada mes las tenemos planificadas, hacemos lo posible por tener las reuniones, pero en ocasiones se nos dificultan por el número de actividades que van surgiendo y que	Están planificadas cada mes, pero en realidad sólo nos logramos reunir 2 0 3 veces al año, debido a las muchas actividades que se deben ir ejecutando.	Nos logramos reunir unas 2 0 3 veces al año, la primera para realizar la compra de material didáctico para los docentes, la segunda ahí como en mayo para ir viendo la	Se programan cada mes, desde el inicio del año, pero paulatinamente se acortan.	Las reuniones se hacen 2 0 3 veces en el año lectivo.

se deben ir ejecutando según la urgencia.		calendarización de actividades y la tercera al finalizar el año.		
---	--	--	--	--

El análisis de resultados determina que las cinco personas entrevistadas respondieron que las reuniones para tratar asuntos del CDE están programadas según calendario escolar para cada mes, pero que, debido a la serie de actividades que van surgiendo durante el año lectivo sólo se realizan entre 2 y 3 reuniones al año. De tal manera que la primera del año si se cumple según la fecha calendario, pero que las siguientes no, ya que se van reprogramando según surjan las necesidades. La de rendición de cuentas que es hasta el final del año es la segunda que si se cumple también en fecha calendario.

**4. ¿Considera usted que existe transparencia al realizar cada actividad programada por el CDE?**

**Tabla 10: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Sí, porque se plantea una propuesta, actividad o mejora sobre infraestructura o algo y se lleva a plenaria, todos los miembros asumen su rol y participan exponiendo sus puntos de vista,	La mayoría de las veces toma decisiones el director quien es el presidente sin tomarse la molestia de consultarnos, nosotros nos venimos a dar cuenta hasta que ya están las resoluciones, acción que me	Sí, ya que se llevan a consejo donde todos participamos para buscar las mejores alternativas y así gestionar de una forma favorable para todos.	Sí, porque se realiza con todo el equipo del CDE, si en algún caso alguien por fuerza mayor no se encuentra presente en la reunión después de le notifica por medio de memorándum.	Sí, porque siempre se avisa que actividades son de invertir y dan los gastos que se genera y lo que invierten y gastan.

sean estos favorables o no.	parece inadecuada, ya que para eso somos un organismo.			
-----------------------------	--	--	--	--

De los cinco miembros entrevistados, cuatro consideran que sí existe transparencia al realizar cada actividad, ya que siempre se deja claro cuáles serán los costos, la inversión quedando claro los gastos por invertir con los fondos. Esto se debe a queda evidenciado en actas, recibos, cotizaciones, facturas, constancia de las entradas, donaciones cuando las hay y salidas de todo lo que se gasta para uso exclusivo de la institución sean estos: uniformes, implementos deportivos, material didáctico, reparaciones eléctricas, construcciones, pago de ordenanzas, implementos de limpieza.

Sin embargo, uno de los entrevistados deja ver su inconformidad y manifiesta la falta de transparencia en la toma de decisiones: “La mayoría de las veces toma decisiones el director quien es el presidente sin tomarse la molestia de consultarnos, nosotros nos venimos a dar cuenta hasta que ya están las resoluciones, acción que me parece inadecuada, ya que para eso somos un organismo”.

## 5. ¿Qué estrategias se desarrollan para realizar actividades?

**Tabla 11: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Se cuenta con apoyo de la comunidad educativa, las reuniones que se realizan para la toma de decisiones, buscar	Sí, se gestionan donaciones de regalos, alimentos con empresas para realizar festejos como la celebración del día de la madre,	Se busca la colaboración de empresas privadas o entidades que les guste realizar donativos ya sea de regalos,	Se cuenta con entidades que colaboran con la escuela, toda la comunidad educativa, apoyo de la alcaldía local y	Se solicita colaboración de otras instancias para que puedan apoyar para las diversas actividades que

organismo o instituciones altruistas que colaboren con donaciones.	del niño entre otros.	libros, alimentos, equipos de aseo o implementos deportivos.	programas particulares.	se tienen programadas.
--	-----------------------	--	-------------------------	------------------------

Los cinco entrevistados coincidieron en que se gestiona por medio de envío de cartas empresas, alcaldía local, ONG, instituciones privadas la colaboración ya sea de regalos, alimentos, libros, juguetes u otro tipo de objetos que sirven para la realización de actividades que están programadas dentro del calendario escolar, por ejemplo: celebración del día de la madre, de la familia, día del niño. Con toda la ayuda y cooperación que se obtiene a través de una buena gestión oportuna y de calidad se logran actividades exitosas para toda la comunidad educativa.

## 6. ¿Quién es el encargado de administrar los fondos de una actividad?

**Tabla 12: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
El propio encargado es el tesorero, ya que esa es su función, controlar la chequera y todo lo relacionado con los fondos.	El tesorero quien es un padre de familia junto con el director son los que se encargan de controlar todos los fondos de la institución y que estos sean destinados para suplir las	Mi persona como tesorero, con la colaboración del presidente del organismo el director del Centro Escolar.	El padre de familia que cumple la función de tesorero.	El que se encarga de eso es el padre de familia que cumple con el papel de tesorero del CDE, el lleva ese control de fondos.

	necesidades de la escuela.			
--	----------------------------	--	--	--

El encargado de administrar los fondos es el tesorero, quien junto con el director como figura de presidente del organismo y un concejal que puede ser un docente o un maestro, deben tomar decisiones para administrar bien los fondos con lo que cuenta la escuela y no incurrir en gastos innecesarios para la institución.

## 7. ¿Quiénes firman los cheques del CDE?

**Tabla 13: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Bueno en esta institución los cheques se firman tres personas: el tesorero, quien es un padre de familia, un concejal docente, y mi persona como figura de presidente.	Los cheques son firmados por el tesorero, el director y un concejal docente o padre de familia.	La firma el director, un concejal docente o padre de familia y mi figura de tesorero; no puede ir ningún cheque sólo con una o dos firmas, deben ir las tres firmas.	El director como presidente del CDE, el tesorero quien es un padre de familia y un concejal docente o padre de familia.	El padre de familia que es el tesorero, el director de la escuela y un concejal ya sea este docente o padre de familia de la institución.

Dentro de esta institución educativa la firma de los cheques está a cargo de tres miembros del CDE: el tesorero, el presidente (director) y un concejal que puede ser un maestro o un padre de familia. A ningún cheque le deben faltar estas tres firmas.

## 8. ¿Quiénes participan en la rendición de cuentas?

**Tabla 14: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
En la rendición de cuentas participan todos los miembros del CDE, pero, en especial el tesorero, los concejales y yo como figura de presidente.	Participamos todos los miembros, en mi caso redactando las actas; el tesorero, presidente y concejales.	Principalmente quienes firman los cheques: tesorero, presidente y concejales ya que se debe dejar bien detallado los gastos y en lo que se ha invertido los fondos.	Aquellos que firman los cheques, para dejar claros los gastos e inversiones en cada actividad desarrollada a lo largo del año.	Todos los miembros del CDE, aunque principalmente lo hace el tesorero, presidente y concejales, pero como estudiantes también nos informamos sobre lo invertido y gastado.

En esta institución educativa, todos los miembros entrevistados dejan claro que los que participan en la rendición de cuentas son todos los miembros del CDE, pero que en especial esta rendición de cuentas está bajo la dirigencia del tesorero, el presidente y concejal; ya que estos son los que firman los cheques que se utilizan a lo largo del año lectivo para cubrir los gastos de compra de material didáctico, mobiliario y equipo, implementos deportivos, entre otros.

## 9. ¿Quiénes administran el chalet que funciona en el Centro Escolar?

**Tabla 15: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Se le asigna a una persona particular por	Lo administra una persona particular	Se le da en concepto de alquiler a una	Lo administra el CDE.	Tengo entendido que es una familiar

medio de todo el consejo del CDE.	familiar de la ordenanza.	persona particular, pero esto siempre lo gestiona el CDE.		de la ordenanza la que lo trabaja, pero todo es por indicación del CDE.
-----------------------------------	---------------------------	---	--	---

En cuanto a quien administra el chalet de la escuela todos coincidieron que es el CDE quien lo administra, pero dándolo en alquiler a una persona particular.

### **Conclusiones**

Los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en el Centro Escolar Daniel Hernández del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad, fueron valiosos para verificar el cumplimiento de las funciones de los miembros del Consejo Directivo Escolar CDE. Esto ha permitido conocer de qué manera ejercen influencia en la administración de la institución, en base a ello se concluye lo siguiente:

- El ente colegiado CDE está organizado según lo determina la normativa educativa debido a que cuenta con todos los miembros requeridos.
- Cada miembro del CDE conoce cuál es su función y está involucrado y comprometido en la búsqueda de cumplir con sus responsabilidades según lo estipula su cargo y función.
- Lograr equilibrar una gestión de calidad, involucrando a toda la comunidad educativa en el desarrollo de cada actividad que esté planificada dentro del calendario escolar, cuentan con la colaboración de entidades privadas, ONGs, alcaldía del municipio los cuales donan en beneficio de la institución.
- Establecen las reuniones cada mes del año lectivo, pero por diversas razones, no se logra cumplir con las fechas según calendario, por lo que deben buscar las estrategias para reprogramar dichas reuniones.

#### 4.1.2 Análisis de guía de entrevista para CDE del Centro Escolar Margarita Duran.

##### 1. ¿Cuál es su cargo en el CDE?

**Tabla 16: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
El papel que desempeña actualmente es el de Directora del Centro Escolar, y dentro del CDE soy la Presidente del mismo y velo junto al CDE por el bienestar de las niñas y porque todo vaya encaminado al mejoramiento de Centro Escolar.	Desempeña el papel de subdirectora, es parte del CDE apoyo las decisiones del Director y del CDE, en caso que no esté el Presidente asumo su cargo en la toma de decisiones y representación bienestar de la comunidad educativa.	Funjo el papel de maestra y al mismo tiempo me desempeño en el CDE como la secretaria, en donde convoco a las diferentes reuniones, realizo las anotaciones respectivas para que queden plasmadas en actas y firmadas por parte de todos los involucrados.	Pertenece al área de los Padres de Familia en donde realiza la función de tesorero, y soy una de las firmas fundamentales a la hora de los ingresos y egresos monetarios que se realicen. Apoyo las decisiones del CDE en cuanto a las mejoras que estas puedan tener para el Centro Escolar	Pertenece al grupo estudiantil y forma parte fundamental dentro del CDE ya que es concejal propietario estudiante apoya las decisiones que toma el CDE en beneficio de la comunidad educativa

Actualmente todos los miembros del CDE desempeñan su cargo establecido, tomando como referencia la normativa y trabajan de acuerdo con las funciones que le corresponden a

cada uno, de esta forma se trabaja de la mano con la comunidad educativa, no perdiendo de vista la mejora de la calidad educativa para las niñas que estudian en dicho centro.

## 2. ¿Quién convoca a las reuniones del CDE?

**Tabla 17: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
La persona encargada de convocar a las diferentes reuniones que se realizan en el CDE es la Secretaria y ella lo hace bajo la supervisión del Presidente del mismo. Se pega un horario de las diferentes reuniones con las fechas establecidas en el año.	Siempre son convocadas por la secretaria y programadas de forma anual, se recuerdan previamente a la fecha de la convocatoria, de esta manera se busca que no se les olvide a los miembros del CDE y asistan a las reuniones.	Son convocadas y se cuenta con la ayuda de la Secretaria del CDE que recuerda periódicamente las reuniones, se brinda un calendario anual el cual nos ayuda a no olvidar las futuras reuniones con los miembros del CDE.	Al inicio del año lectivo la secretaria del CDE entrega un calendario anual el cual es recordado cada mes por la misma, de esta forma no se pierde la sintonía de las reuniones y uno está activamente trabajando.	Son convocatorias que realiza de forma directa la secretaria representante del CDE la que de forma eficiente realiza su trabajo como miembro activo dentro, ayudando así a la distribución del tiempo y lugar asignado para la realización de las reuniones.

Los entrevistados coinciden en el buen trabajo que realiza la secretaria del CDE, trabajo desempeñado por una maestra del Centro Escolar, ya que cada uno da buena referencia de las convocatorias que ella realiza para las reuniones de los miembros del CDE.

### 3. ¿Cada cuánto se reúnen?

**Tabla 18: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Se trata de reunirse mensualmente, pero en ocasiones se ha tenido que aplazar algunas reuniones debido a las diferentes actividades que realiza el Centro Escolar.	Mensualmente, claro ha habido ocasiones en las que reuniones han sido extraordinarias ya sea porque se coincide con alguna actividad que realice el Centro Escolar o con capacitaciones que en las cuales deben de asistir algunos de los miembros del CDE.	Se realizan mes a mes, pero a veces por las diferentes actividades que se dan, lluvias, suspensión de clases, etc. Se han tenido que aplazar y retomar en reuniones extraordinarias.	Se hacen cada mes y se trata de que no falte ningún miembro del CDE ya que eso dificulta en ocasiones la toma de decisiones del Centro Escolar	Cada mes se reúnen para tratar puntos importantes que han surgido o proyectos que se presentan o se realizan dentro del Centro Escolar.

Los miembros del CDE se reúnen de manera mensual en las fechas que han sido establecidas y dichas previamente por parte de la secretaría por lo que solo se recuerdan mensualmente de esta forma están todos los miembros y se trabaja de mejor manera.

**4. ¿Considera usted que existe transparencia al realizar cada actividad programada por el CDE?**

**Tabla 19: Análisis de resultados.**

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>
Sí, existe transparencia se tarta la manera de que todos los miembros del CDE estén sabedores de lo que se realiza en función al bien común del Centro Escolar, cada actividad es apoyada por la comunidad educativa y se obtienen excelentes resultados.	Por supuesto que son con toda transparencia, para que no se generen especulaciones del trabajo que se realiza, ya que cada actividad va encaminada a la mejora de la institución y del bien común que son las niñas del Centro Escolar	No, en ocasiones no se hace con la transparencia posible, solo toma la decisión la Directora y la Subdirectora y parte de los miembros del CDE se dan cuenta hasta que las actividades van a hacer ejecutadas sin derecho a objetar al respecto.	En ocasiones no se toma en cuenta la opinión de los padres de Familia, solo se siente que la Directora trata de persuadir la situación para que las ideas para algunas actividades sean aceptadas pero no discutidas con cada miembro.	No, porque las decisiones solo son tomadas por la presidenta y su representante subdirectora y solo se dicen las actividades y como ya están adecuadas para echarse a andar solamente se apoya.

La directora y subdirectora son las únicas que coinciden en que las actividades se realizan con transparencia; los otros tres miembros dicen que no se toma decisiones en forma colectiva con todos los miembros del CDE, por el contrario, se imponen sin derecho a sugerencias u observaciones.

## 5. ¿Qué estrategias se desarrollan para realizar actividades?

**Tabla 20: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Se trabaja de la mano con la comunidad educativa, es la ayuda principal y primordial que se recibe, contamos con el apoyo de los padres y madres del Centro Escolar.	Se buscan diferentes empresas las cuales nos puedan patrocinar en las diferentes actividades que se realizan, para tratar de reducir gastos que el Centro pueda asumir.	Contamos con el apoyo de la Alcaldía la cual siempre nos brinda su apoyo y a la vez nos ayudan en la búsqueda de patrocinadores los cuales son de mucho apoyo para las actividades que se realizan	Contamos con apoyo de ONG y diferentes representantes como lo son las empresas privadas y el apoyo de la comunidad educativa.	Se cuenta con el apoyo de empresa privada y la Alcaldía de Santa Tecla y la comunidad educativa en donde en conjunto se realizan las diferentes actividades.

Los entrevistados manifiestan que se busca ayuda por parte de la Alcaldía de Santa Tecla, empresas, ONG, padres y madres de familia que cooperan de forma anímica para las diferentes actividades que se desarrollan en el Centro Escolar.

## 6. ¿Quién es el encargado de administrar los fondos de una actividad?

**Tabla 21: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
El encargado es el tesorero, esa es su función, controlar la chequera y todo lo relacionado	El tesorero que es uno de los padres de familia representante del CDE, el	El padre de familia que cumple la función de tesorero.	Realiza de forma responsable la función de tesorero dentro del CDE.	El tesorero no de los padres de familia con los que cuenta el CDE y junto con el director

con los fondos que posee el Centro Escolar.	cual es una de las firmas dentro de la chequera.			y el representante del director firman los cheques.
---	--	--	--	---

El encargado de administrar los fondos es el tesorero, quien junto con el director como figura de presidente del organismo y un concejal que es el subdirector o un maestro, deben tomar decisiones para administrar bien los fondos con lo que cuenta el Centro Escolar.

## 7. ¿Quiénes firman los cheques del CDE?

**Tabla 22: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Lo firma el presidente un concejal propietario maestro y un concejal propietario padre de familia.	Los cheques son firmados por el tesorero, el director y un concejal docente o padre de familia.	La firma es del Director un maestro y un padre de familia siendo el padre de familia el tesorero.	El director como presidente del CDE, el tesorero quien es un padre de familia y un concejal docente.	El presidente que es el Director, un concejal docente y un padre de familia.

Los cheques son firmados por el presidente que es el Director del Centro Educativo, el concejal de maestros y un concejal propietario que puede ser un padre de familia, miembros del CDE.

## 8. ¿Quiénes participan en la rendición de cuentas?

**Tabla 23: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
En la rendición de cuentas participan todos los miembros del CDE, pero, en especial el tesorero, los concejales y yo como figura de presidente.	Participan todos los miembros, especial la Directora el maestro y padre de familia que son concejales propietarios	Los más involucrados que son el Presidente, el tesorero y el concejal propietario que puede ser un docente.	Las tres personas que firman los cheques y luego deben de rendir cuentas ante los representantes del CDE	Todos los miembros del CDE, en especial los tres involucrados en las firmas los cuales dan una rendición de cuentas.

Los entrevistados manifiestan que primero se reúnen los tres involucrados y luego hacen una reunión posteriormente donde están todos los miembros del CDE con el objetivo de brindar una rendición transparente de cuentas.

## 9. ¿Quiénes administran el chalet que funciona en el Centro Escolar?

**Tabla 24: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Lo administra una madre de familia de la comunidad educativa ajena al CDE.	Es administrado por una madre de familia y personal de servicio ajeno a la institución.	Se le da en concepto de alquiler a una persona particular (Puede ser padre o madre de familia) pero esto siempre lo	Lo administra una persona particular, pero bajo la supervisión del CDE	Es administrado por una madre de familia con la ayuda de un personal ajeno a la institución, pero es supervisado por el CDE.

		gestiona el CDE.		
--	--	---------------------	--	--

En esta institución el chalet es administrado por una madre de familia que no es perteneciente al CDE y la misma contrata personal de apoyo para la atención en el chalet, pero es supervisado por los miembros que integran el CDE.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en el Centro Escolar Margarita Duran del municipio de Santa Tecla del departamento de La Libertad, fueron valiosos para verificar el cumplimiento de las funciones de los miembros del Consejo Directivo Escolar CDE. Esto ha permitido conocer de qué manera ejercen influencia en la administración de la institución, en base a ello se concluye lo siguiente:

- Cada uno de los miembros trabaja de la mano de acuerdo con las funciones establecidas por la Normativa, en donde pudimos constatar el rol que desempeña cada uno.
- Las diferentes preguntas permitieron explorar y clarificar que no siempre se toman las decisiones de forma equitativa, sino que las toma la Directora y la Subdirectora, pero por el bien de la comunidad educativa se asumen pensando en el bienestar de las niñas de la institución.

### 4.1.3 Análisis de guía de entrevista para CDE Centro Escolar Jardines de la Sabana

#### 1. ¿Cuál es su cargo en el CDE?

**Tabla 25: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Soy la Directora del Centro Escolar y estoy llevando a cabo mi servicio	Docente de esta institución en la cual me siento muy feliz de pertenecer, el cargo que tengo	Soy el Tesorero del CDE y padre de familia de esta institución en la cual tengo 3	Soy alumno de esta institución y soy miembro del CDE, soy concejal suplente y	Soy Docente y pertenezco al CDE tengo firma autorizada dentro de la

como presidente del CDE, por lo tanto, también soy la representante legal del Centro Escolar.	en el CDE es de secretario, apoyando siempre a la compañera directora.	hijos que estudian aquí.	colaboro con las cantidades que realizamos en la escuela.	directiva para ayudar al Centro Escolar a suplir sus necesidades.
---	--	--------------------------	---	---

Basado en la entrevista a cinco miembros del CDE se determina que el Director, en este caso el presidente de la institución y representante legal de la misma, realiza su trabajo de una forma ordenada donde delega a cada uno de los miembros del CDE según sus funciones; además el Secretario, que es un maestro, realiza de una manera muy eficaz su trabajo convocando a todas las actividades que el Centro Escolar.

## 2. ¿Quién convoca a las reuniones del CDE?

**Tabla 26: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
En este caso soy yo quien convoca a reuniones ordinarias y extraordinarias como Presidente del CDE es mi responsabilidad velar por que todo marche bien en la	Es la Directora quien convoca yo solamente algunas veces elaboro y hago llegar las convocatorias para dichas reuniones.	La Directora es la que nos dice si es necesario hacer una reunión y ella las pone en la agenda también.	Nos informa la secretaria, pero quien nos convoca es la Directora, con el fin siempre de velar por el bienestar de nuestra escuela.	Es la directora quien planifica las reuniones y también convoca a reuniones extraordinarias, la secretaria es quien nos notifica.

comunidad educativa.				
----------------------	--	--	--	--

Los entrevistados afirmaron que es la directora del Centro Escolar quien convoca a las reuniones, siempre con el fin de promover la participación de los miembros del consejo de manera que facilite la toma de decisiones, así se busca el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

### 3. ¿Cada cuánto se reúnen?

**Tabla 27: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
En la agenda que planificamos quedaron plasmadas las reuniones mensuales, con el fin siempre de velar y priorizar las necesidades de la comunidad educativa, algunas veces por cuestiones imprevistas que salen se cancelan las reuniones y se reprograman	Se calendarizaron mensualmente, pero también se convocan según la necesidad de forma extraordinaria.	Son planificadas por la directora de igual forma las reuniones extraordinarias nos convoca la secretaria, siempre de parte de la directora.	Son calendarizadas una por mes, algunas veces no se hacen los días que se han programado, pero solo cambia la fecha porque posteriormente se realizan.	Están en la agenda de 1a reunión mensual.

La respuesta de los entrevistados ha sido que las reuniones del CDE están programadas en el calendario escolar una vez al mes y las programa la directora y es ella misma quien convoca

a reuniones extraordinarias, uno de los entrevistados dijo que en algunas ocasiones no se cumple la fecha plasmada, pero se hace la reunión posteriormente.

**4. ¿Considera usted que existe transparencia al realizar cada actividad programada por el CDE?**

**Tabla 28: Análisis de resultados.**

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>
Eso es lo que pretendo en toda la realización de las actividades programadas por el CDE no me gusta hacer ni planear actividades sola, siempre pido ayuda de los miembros, es mas de toda la comunidad educativa.	Si se trabaja con transparencia siempre buscando que la única beneficiada sea la comunidad educativa	El CDE se ha tomado muy en serio el trabajo transparente que lo que se hace lo da a conocer detalladamente	Todos los miembros del CDE son parte de la toma de decisiones y actúan con transparencia	En las actividades para mí si hay transparencia ya que no solo trabaja una ni dos personas, sino que tratamos de trabajar todo el equipo.

Todos los miembros entrevistados dijeron que se actúan con transparencia en las actividades que se realizan en el Centro Escolar, y que no solo se trabaja para favorecer a unos pocos, sino que siempre se busca favorecer a toda la comunidad educativa en general.

**5. ¿Qué estrategias se desarrollan para realizar actividades?**

**Tabla 29: Análisis de resultados.**

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>
Una de las estrategias que nos ha funcionado es el apoyo a la gente estar para la gente de esta manera la comunidad también está para nosotros, otra es la ayuda de organizaciones y donaciones de empresas que hacen proyección social.	Se trabaja de cerca con la gente, además se buscan ayudas exteriores	Nos colaboran empresas que hacen ayudas sociales	Se busca ayuda, se mandan carta a personas que sirvan como donadores de materiales juguetes etc.	Se pide ayuda a las personas de la comunidad educativa. .

En esta pregunta coinciden todos los entrevistados en la importancia de estar de cerca con la gente y trabajar con ellos; además de eso pide ayuda a organizaciones y donadores que permite el beneficio del centro educativo.

## 6. ¿Quién es el encargado de administrar los fondos de una actividad?

**Tabla 30: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Es el tesorero quien administra los fondos, maneja la chequera en conjunto con la compañera y mi persona que somos los que firmamos para usar los fondos.	El compañero tesorero es quien maneja los fondos, pero claro siempre con el apoyo de todos los miembros	Soy el encargado de administrar los fondos, ciertamente es una gran responsabilidad, pero cuando se trabaja en equipo con la ayuda de todos realizamos un buen trabajo	El tesorero es quien lleva todas las cuentas con la directora.	Todos somos parte de la administración, pero quien maneja la chequera es el tesorero

Es el tesorero el encargado de administrar la chequera, pero están de acuerdo que forman parte de la administración escolar todos los miembros del CDE, pero el desembolso del dinero solo depende de tres personas del CDE, la directora y los otros dos miembros.

## 7. ¿Quiénes firman los cheques del CDE?

**Tabla 31: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Solo el tesorero, el compañero maestro y mi persona.	La directora, el tesorero y un maestro	Lo firma un maestro, la directora y yo.	La directora, el tesorero que es quien tiene la chequera y otro miembro del CDE	El tesorero, la directora y otro miembro del consejo.

En esta institución son tres personas que llevan a cabo la firma de la chequera del Centro Escolar que son la directora, el tesorero que es un padre de familia y el maestro.

### 8. ¿Quiénes participan en la rendición de cuentas?

**Tabla 32: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Participamos todos los miembros del CDE en la rendición de cuentas me gusta hacerlo a toda la comunidad educativa ya que gracias a ellos es que se han llevado a cabo todas las actividades y ellos tienen derecho a saber cómo hemos administrado toda la ayuda que nos han brindado	Estamos presentes todos los miembros. Como secretaria levantó un acta de la reunión y los acuerdos que se han tomado o algunos comentarios que se han dado en dicha reunión.	Solo los miembros del CDE algunas toda la comunidad educativa.	Todos los miembros del CDE. Todas las personas que nos ayudan.	Todos los que forman el CDE y la comunidad educativa.

En este Centro Escolar en la rendición de cuentas participan el CDE junto a la comunidad educativa para dejar claro los avances que ha tenido el Centro Escolar gracias a la ayuda y colaboración de todos.

## 9. ¿Quiénes administran el chalet que funciona en el Centro Escolar?

**Tabla 33: Análisis de resultados.**

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Los fondos lo administran el CDE, pero lo tienen personas de la comunidad	Una persona de la comunidad, pero la cuota para la escuela la pone el CDE	Es una señora de la comunidad quien se encarga de vender, pero el dinero que entra cierta cuota es administrado por el CDE	Es el CDE quien lo administra	Persona de la comunidad, pero los fondos lo administran el CDE

El chalet del Centro Escolar lo atienden personas de la comunidad, pero ellos entregan una cuota de sus ganancias, esta cuota la administra el CDE.

### **Conclusiones**

Los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en el Centro Escolar Centro Jardines de la Sabana del municipio de Santa Tecla del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad, fueron valiosos para verificar el cumplimiento de las funciones de los miembros del Consejo Directivo Escolar CDE. Esto ha permitido conocer de qué manera ejercen influencia en la administración de la institución, en base a ello se concluye lo siguiente:

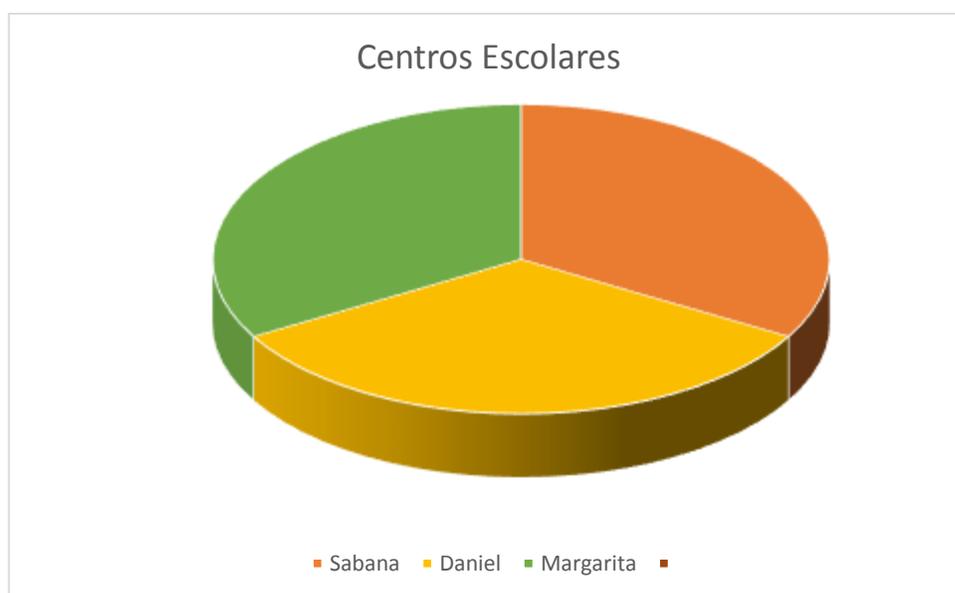
## 4.2 Análisis de cuestionarios.

### 1. Conoce sus funciones según la normativa.

Tabla 34: Análisis de resultados.

Respuestas	Sabana	Daniel Hernández	Margarita Durán
SI	5	5	5
NO	0	0	0
			15

Figura 2: Análisis de datos.



### Análisis

De la población encuestada el 100% contestaron que sí conocen las funciones del CDE según la normativa.

### Interpretación

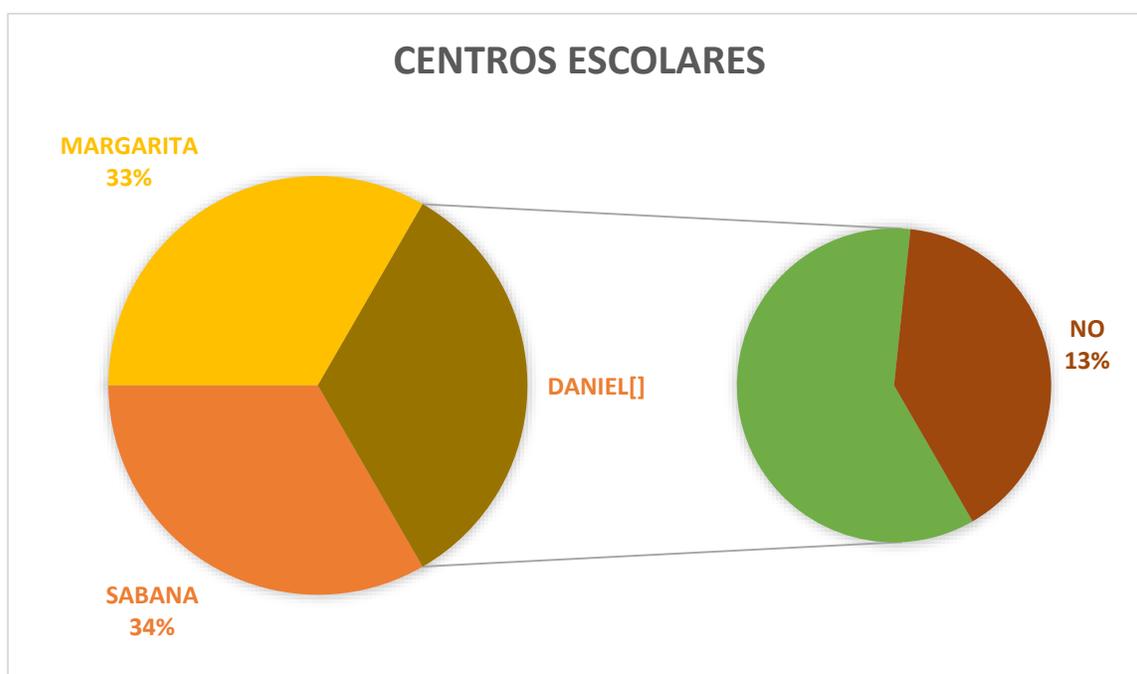
Cabe destacar que en estos tres centros escolares el CDE ha informado a sus miembros sobre sus funciones.

## 2. ¿El Centro Escolar cuenta con una cuenta de banco propia?

Tabla 35: Análisis de resultados.

Respuestas	Sabana	Daniel Hernández	Margarita Durán
SI	5	3	5
NO	0	2	0
			15

Figura 3: Análisis de datos.



### Análisis

De la de población encuestada el 87% dijo que si poseen cuenta y el 13% contestó que el CDE no posee cuenta bancaria.

### Interpretación

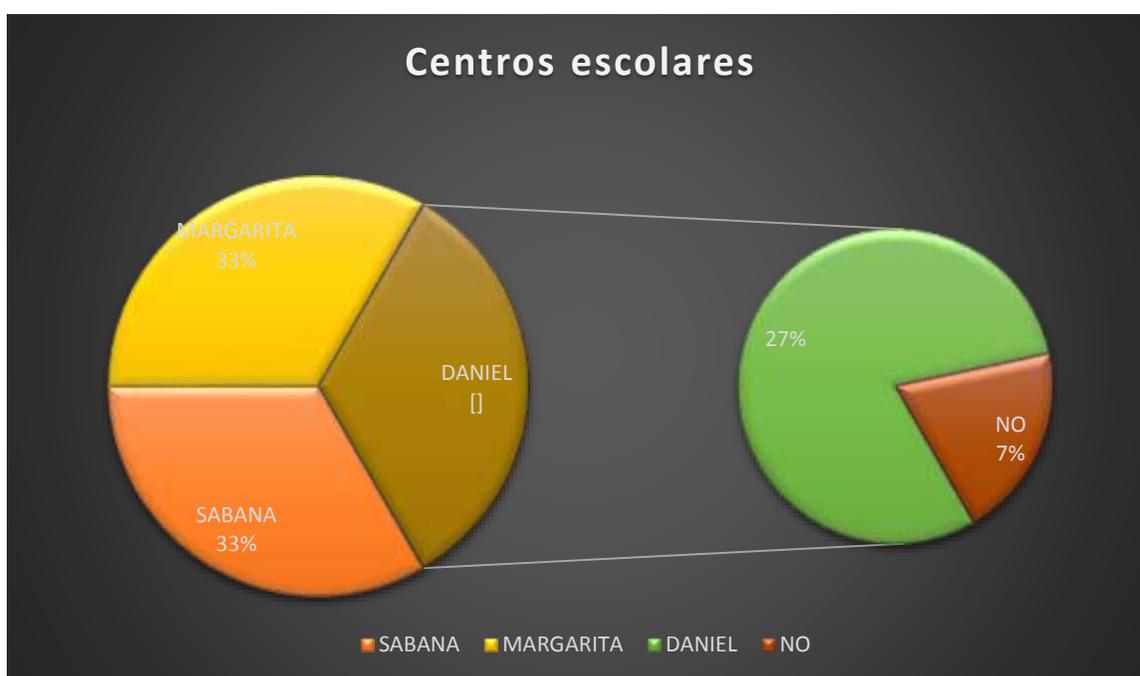
En esta pregunta los encuestados del Centro Escolar Daniel Hernández la mayoría contestaron que si posee cuenta propia; sin embargo, se puede observar una contradicción ya que una parte manifiestan que no poseen cuenta propia los del mismo Centro.

### 3. ¿Considera que su participación es activa dentro de la toma de decisiones?

**Tabla 36: Análisis de resultados.**

Respuestas	Sabana	Daniel Hernández	Margarita Durán
SI	5	4	5
NO	0	1	0
			15

**Figura 4: Análisis de datos.**



#### **Análisis**

La población encuestada el 97% manifiesta que su participación es activa en la toma de decisiones y el 7% dice que no es activa.

#### **Interpretación**

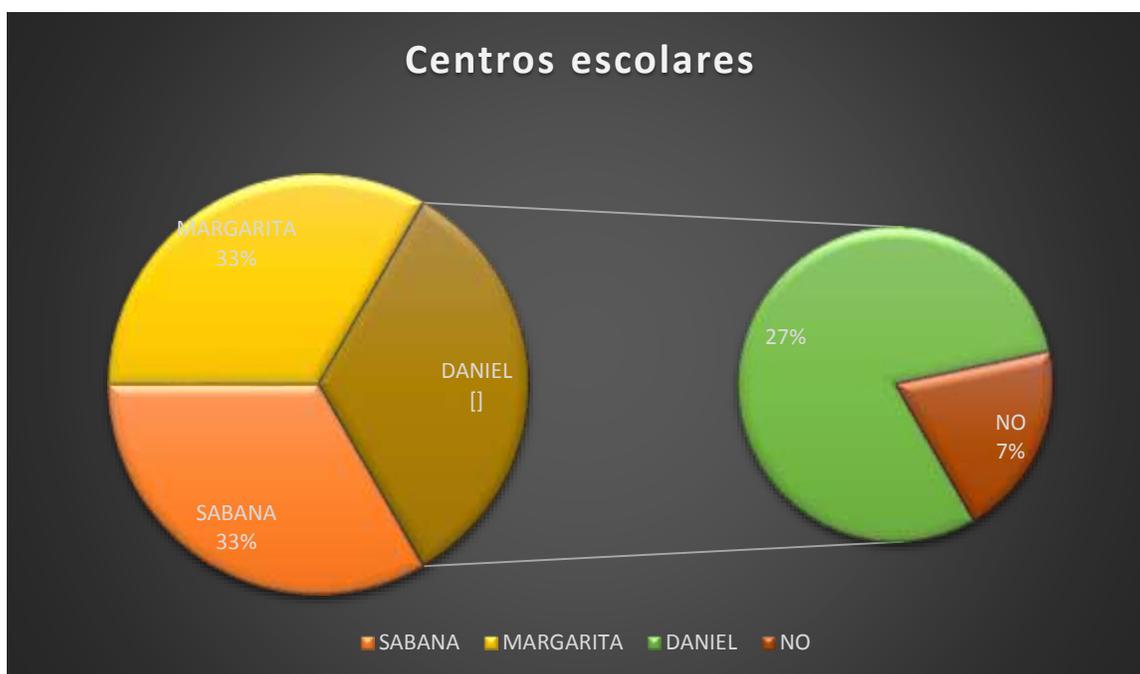
El 7% que manifiesta que su participación es activa en la toma de decisiones se debe a que son alumno del Centro Escolar.

#### 4. ¿Considera que los fondos del Centro Escolar son administrados correctamente?

**Tabla 37: Análisis de resultados.**

Respuestas	Sabana	Daniel Hernández	Margarita Durán
SI	5	3	5
NO	0	2	0
			15

**Figura 5: Análisis de datos.**



#### **Análisis**

De la población encuestada el 87% indicó que los fondos del centro educativo son administrados correctamente mientras que para el 13% no.

#### **Interpretación**

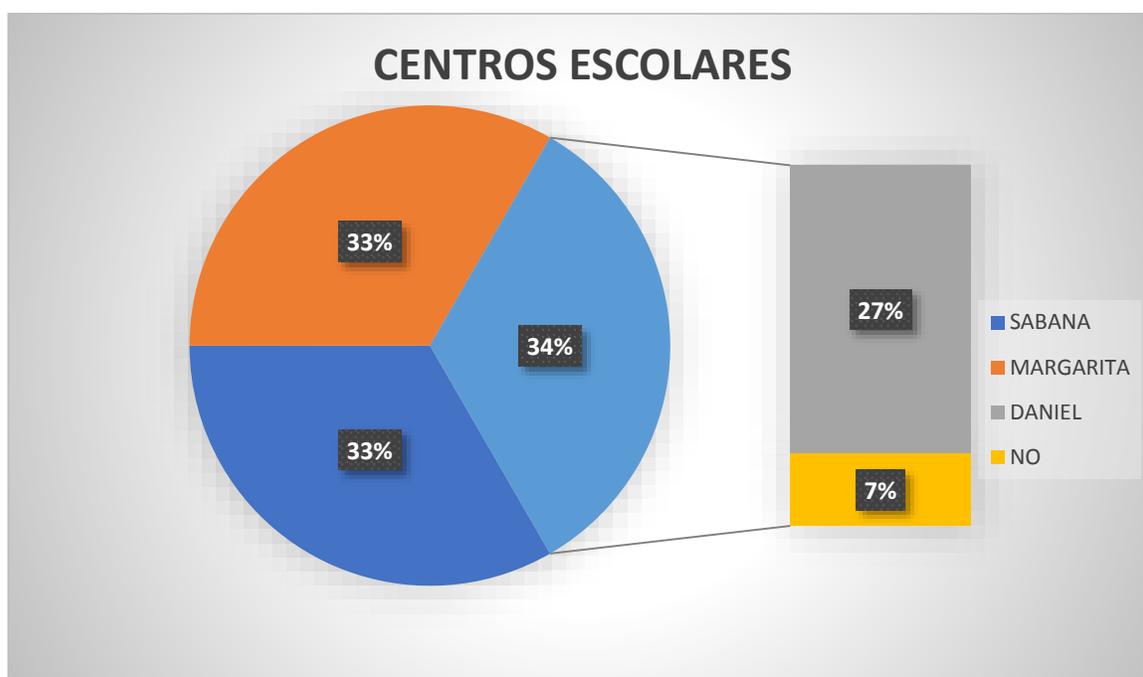
La mayoría de encuestados manifestaron que estaban conformes por la administración de los fondos, pero se encontró inconformidad en un docente y un alumno que manifestaron que los fondos de su Centro Escolar no son bien administrados.

5. ¿Los estudiantes del Centro Escolar son actores de cambio positivo gracias a la buena gestión y administración del CDE?

Tabla 38: Análisis de resultados.

Respuestas	Sabana	Daniel Hernández	Margarita Durán
SI	5	4	5
NO	0	1	0
			15

Figura 6: Análisis de datos.



**Análisis**

Del total de población encuestada un 93% manifestó que los estudiantes han tenido cambios positivos, pero un 7% dijo que no.

**Interpretación**

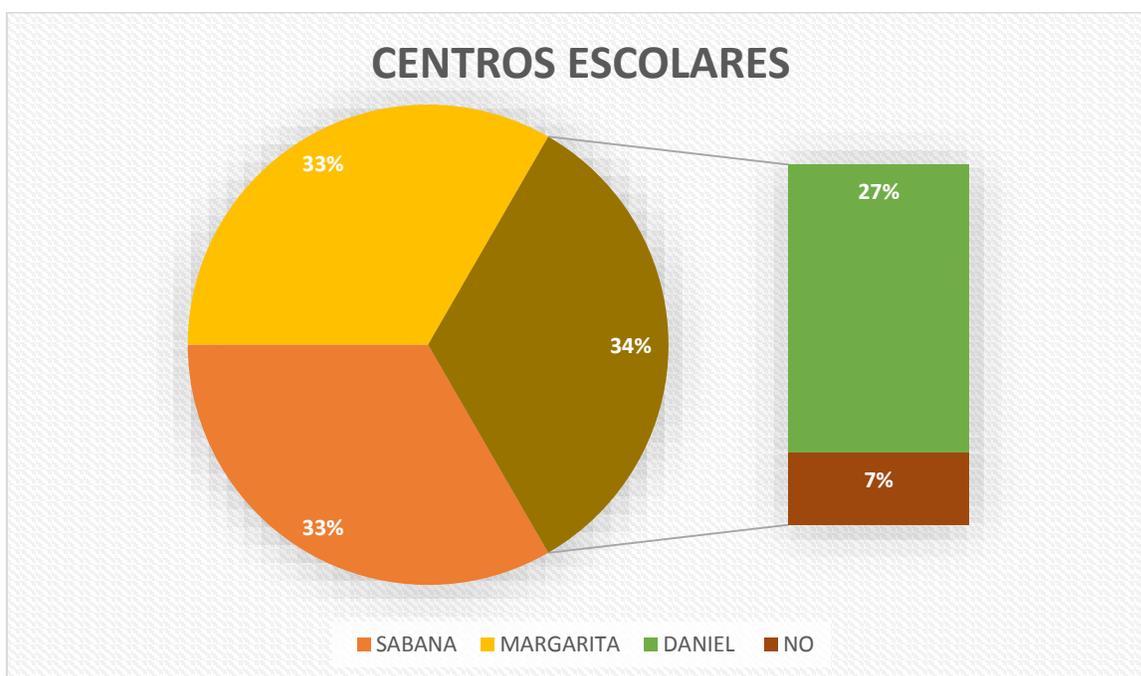
El 7% corresponde a un docente que no está de acuerdo con que el CDE tenga que ver con el cambio positivo de los estudiantes de su Centro Escolar.

## 6. ¿El CDE cubre necesidades y busca alternativas de mejora para el Centro Escolar?

**Tabla 39: Análisis de resultados.**

Respuestas	Sabana	Daniel Hernández	Margarita Durán
SI	5	4	5
NO	0	1	0
			15

**Figura 7: Análisis de datos.**



### Análisis

Según la población encuestada el 93% dijo que cubre las necesidades, pero un 7% dijo que no

### Interpretación

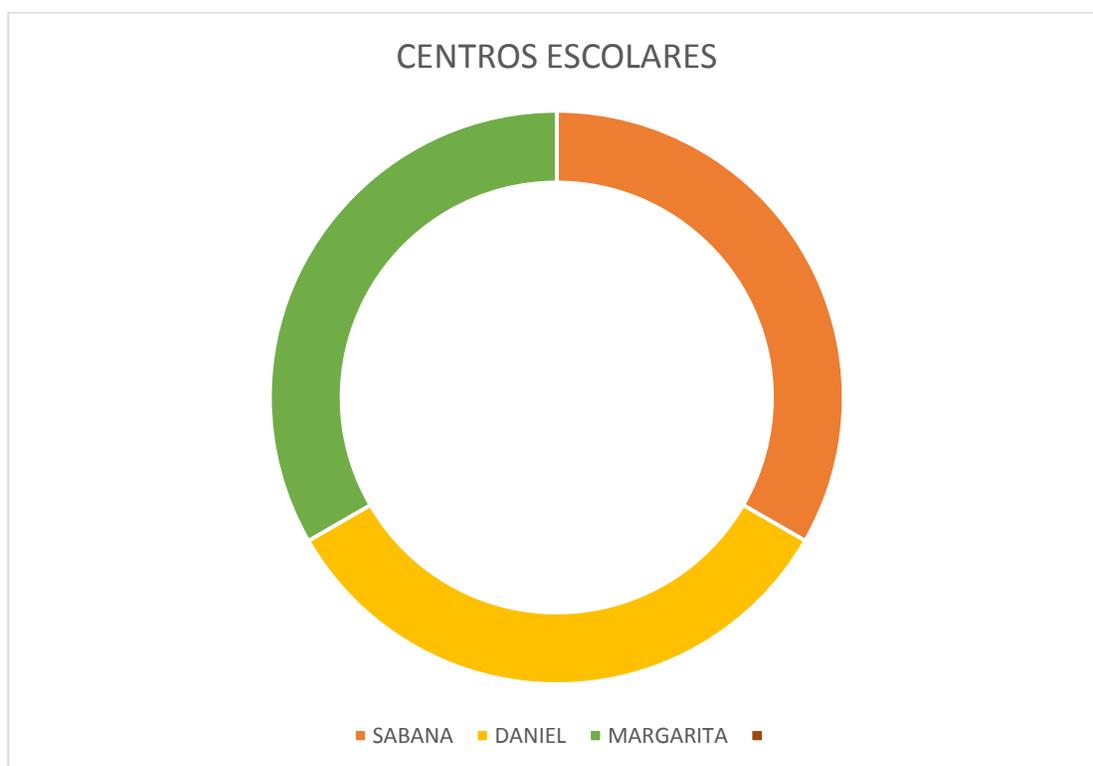
El docente encuestado manifestó no estar de acuerdo con esta pregunta porque el CDE necesita buscar más alternativas para mejorar el Centro Escolar.

## 7. ¿Manejan dinero en efectivo en el CDE?

Tabla 40: Análisis de resultados.

Respuestas	Sabana	Daniel Hernández	Margarita Durán
SI	0	0	0
NO	5	5	5
			15

Figura 8: Análisis de datos.



### Análisis

El 100% de la población manifestó que el CDE no maneja dinero en efectivo.

### Interpretación

El dinero que se maneja se hace de acuerdo con la normativa, todos los encuestados coincidieron que no se maneja efectivo.

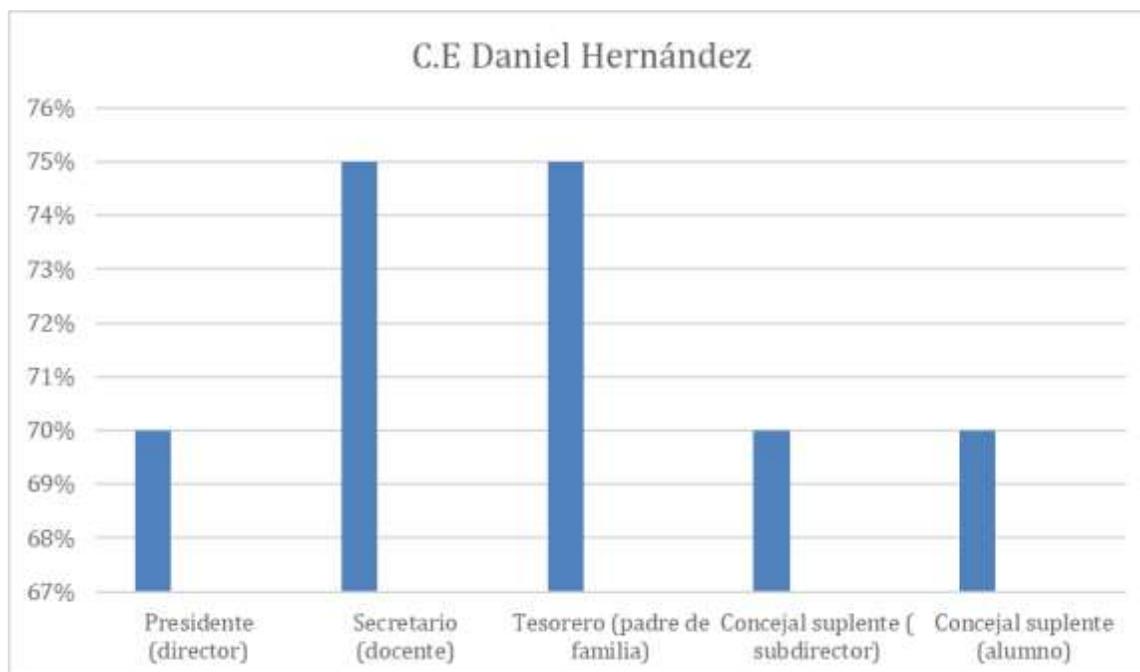
#### 4.4 Análisis de la influencia en el cumplimiento de funciones de los miembros del CDE en la administración de los Centros Escolares.

A partir de los datos que se recolectados, se realizaron tabulaciones en base a cada variable e indicador correspondiente que presentaba relación con las funciones de los miembros del CDE; luego se estableció la influencia que tenía en la administración de los Centros Escolares en estudio. Para comprender mejor, se presentan el cumplimiento de funciones que se encontró en las instituciones educativas.

**Tabla 41. Análisis de resultados.**

C.E. Daniel Hernández	
Cargo	Porcentaje
Presidente (director)	70%
Secretario (docente)	75%
Tesorero (padre de familia)	75%
Concejal suplente (subdirector)	70%
Concejal suplente (alumno)	70%

**Figura 9: Análisis de datos.**



## **Análisis**

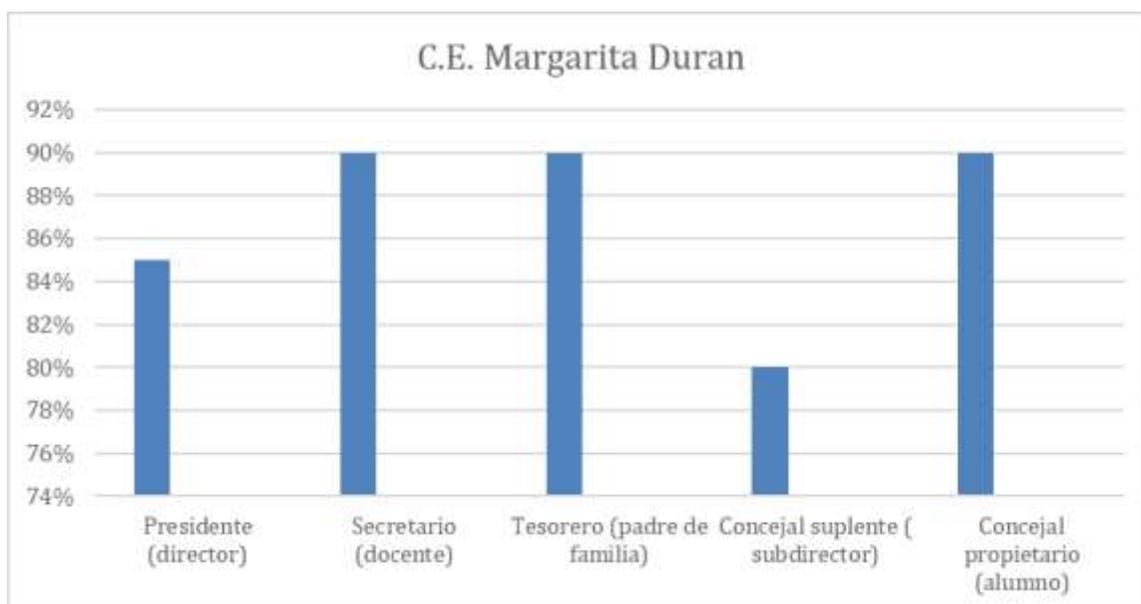
Basándose en el estudio de los instrumentos que se pasaron en el Centro Escolar Daniel Hernández, es posible observar que a pesar de que todos los miembros dicen cumplir y conocer las funciones que les competen, existen diversas contradicciones a estas; pues si bien el porcentaje de cumplimiento es alto, no se llega al 100% por incongruencias en sus participaciones, un claro ejemplo de ellos es que tanto el docente y el alumno no considera que exista una transparencia en la toma de decisiones, expresando que son el director y el subdirector quienes las toman, cuando este último no es un miembro propietario del CDE. En este mismo punto, el estudiante expresa que por su misma condición no es tomado al 100% su opinión en la toma de decisiones lo cual limita el cumplimiento de sus funciones.

Por otro lado, dos miembros dijeron que los fondos no siempre eran administrados de forma correcta, lo cual podría ser consecuencia de la exclusión de miembros en la toma de decisiones. Además, su porcentaje se mantiene alto pues a pesar de estas diferencias existen otras que los fortalecen como lo es una buena gestión en buscar ayuda y recursos para actividades, la participación de todos los miembros en la rendición de cuentas y en las reuniones a la que se le convoca del CDE.

**Tabla 42: Análisis de resultados.**

<b>C.E. Margarita Duran</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje</b>
Presidente (director)	85%
Secretario (docente)	90%
Tesorero (padre de familia)	90%
Concejal suplente (subdirector)	80%
Concejal propietario (alumno)	90%

**Figura 10: Análisis de datos.**



### **Análisis**

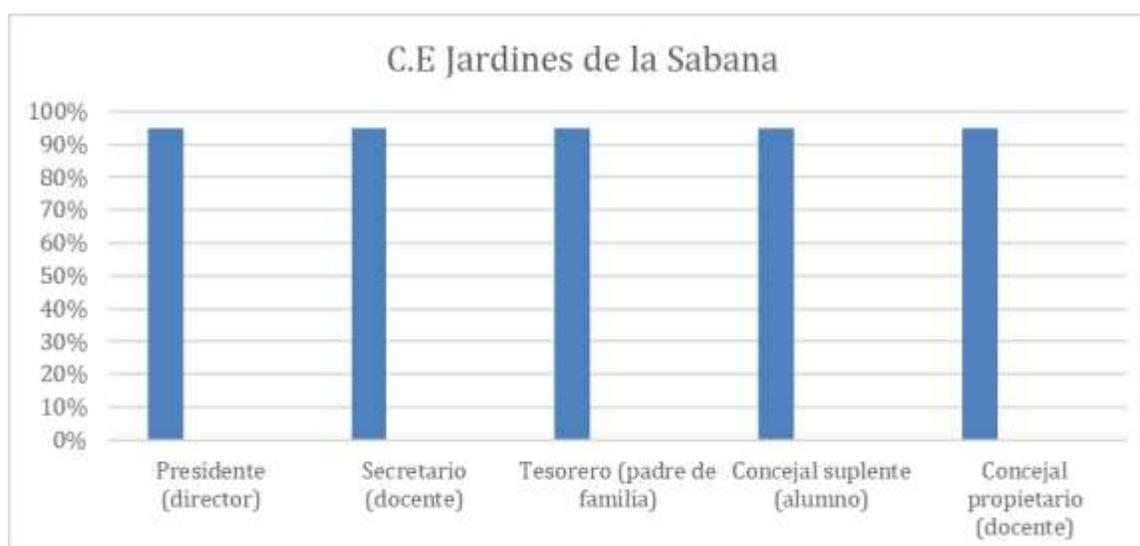
Con base en los resultados obtenidos de los instrumentos realizados en el Centro Escolar Margarita Duran, se puede determinar un porcentaje alto y positivo en la influencia que los miembros del CDE tiene en la administración del Centro educativo, si bien se vio afectado por que tres de integrantes de dicho organismos expresaron una baja transparencia en la toma de decisiones y afirmaron que la gran mayoría de decisiones eran tomadas por el director y subdirector quien es un miembro suplente, lo cual conlleven que no cumplan con sus funciones al 100%.

Por otro lado, se observaron varios aspectos positivos como lo son una buena gestión en la búsqueda de ayuda o donativos de diversas instituciones públicas y privadas para la realización de actividades, el involucramiento de todos los miembros que conforman el CDE en las reuniones mensuales que se llevan a cabo, así como en actividades de rendición de cuentas; un buen proceso en la administración de fondos, tenencia y uso de cuentas de banco y chequera.

**Tabla 43: Análisis de resultados**

C.E. Jardines de la Sabana	
Cargo	Porcentaje
Presidente (director)	95%
Secretario (docente)	95%
Tesorero (padre de familia)	95%
Concejal suplente (alumno)	95%
Concejal propietario (docente)	95%

**Figura 11: Análisis de datos.**



### **Análisis**

Sobre la base de los resultados obtenidos en los instrumentos implementados en el Centro Escolar Jardines de la Sabana se deduce un alto y positivo porcentaje en el cumplimiento de los miembros del CDE en sus funciones por lo que esto lleva a un mejor manejo de la administración de la institución educativa y un mejor ambiente de trabajo entre ellos. En este sentido, se observó que todos conocen y cumplen sus funciones según la normativa, por cual todos participan en la toma de decisiones, concuerdan en que hay un manejo transparente de los fondos, todos participan en actividades como las reuniones del consejo de forma activa, realizan los procesos de manera adecuada como lo es el manejo de fondos y la cuenta bancaria del centro

educativo, en el llenado y firmado de cheques. No se encontró ninguna discrepancia en la forma en que trabajan.

Por otro lado, no se logró el 100% pues se notó que hay una baja en la gestión que realizan a la hora de buscar ayuda externa para realización de actividades, si bien se apoyan bastante en la comunidad educativa se piensa que podrían obtener mayor beneficio al buscar también con ONG's, empresas, entre otros.

**CAPÍTULO V:**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

No cabe duda de que el buen cumplimiento de las funciones de los miembros del CDE tendrá una incidencia positiva en la correcta administración que se lleva a cabo en los centros escolares, partiendo de esta idea, esta investigación cuyo tema ha sido: “Funciones del Consejo Directivo Escolar y su influencia en la administración de los Centros Escolares C. E. Margarita Durán, C. E. Daniel Hernández y C. E. Jardines de la Sabana, Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”, se ha concluido a partir de los resultados obtenidos en entrevistas y encuestas, lo siguiente:

En los tres Centros Escolares investigados se comprobó que cada miembro cumple con sus funciones establecidas en las leyes que competen el funcionamiento de dichos organismos colegiados, poniendo principal atención en aquellas que tienen que ver con el área administrativa, en las cuales se encuentran el cargo de presidente y tesorero, desempeñado por el director y el padre de familia respectivamente. Así mismo se observó que siguen los procedimientos adecuados para los procesos administrativos como lo son la cuenta de banco a nombre de la institución, la firma de los cheques nunca es en blancos y son firmados por las tres personas correspondientes; además de que no exista ningún tipo de relación de afinidad o consanguinidad entre los miembros del CDE y que las compras nunca las realiza una sola persona ni a una empresa o persona en específico.

En el Centro Escolar Daniel Hernández los integrantes del CDE estuvieron de acuerdo en que la toma de decisiones se hacía de manera conjunta, a excepción del docente quien manifestó que el director era quien muchas veces tomaba decisiones sin consultar a los demás miembros.

En el Centro Escolar Margarita Durán el director y subdirector expresaban que las decisiones eran tomadas en conjunto, sin embargo, al entrevistar al docente, padre de familia y estudiantes, estos expresan que los primeros dos imponen las decisiones sin consultar con ellos con lo cual no están respetando lo establecido en los estatutos legales de los CDE.

El Centro Escolar Jardines de la Sabana fue el único en el que todos los miembros estuvieron de acuerdo en que las decisiones administrativas son siempre tomadas en conjunto entre todos los miembros que conforman el CDE, escuchando las opiniones y sugerencias de todos los integrantes.

En los tres Centros Escolares se pudo observar que cada miembro conoce y cumple con sus funciones tal como los establece la Normativa y Procedimiento de los Consejos Directivos Escolares. Además, los directores son quienes cumplen la función de presidente respetan y valoran la importancia en cada miembro las cumpla de manera efectiva, aunque estas se pudieran ver afectadas en no llevar procesos transparentes en la toma de decisiones administrativas como se observó, principalmente, en el Centro Escolar Margarita Duran.

Ahora bien, se han valorado también algunos puntos que, aunque se enmarcan de manera general, se consideran importantes de mencionar como parte de la investigación que se llevó a cabo en los tres centros escolares. A continuación, se presentan dichos puntos:

- La influencia de la participación de los miembros de los CDE, dentro de las funciones administrativas de las instituciones de educación, es importante para el desarrollo de actividades que van encaminadas al mejor desenvolvimiento de estas.
- Se encontró que, en la realización de actividades propias del CDE, la gran mayoría participa de manera activa y con interés.
- Ha sido posible constatar que existe una gestión efectiva para el logro de los objetivos planteados en el PEA.
- Se evidenció una adecuada administración en los recursos económicos, siguiendo los procesos pertinentes para el manejo de fondos.
- Se encontró que en los CDE se promueve una organización estable buscando satisfacer las necesidades educativas y buscan alternativas de mejoras para el Centro Escolar en su mayoría.
- Los participantes han manifestado que no se maneja dinero en efectivo dentro de los CDE.
- El buen funcionamiento de los CDE depende en gran medida de la guía que brinde el director.

Finalmente, es posible concluir que la reforma educativa puesta en marcha en el Plan Decenal de educación (1995 – 2005), en el cual se busca la descentralización en la toma de decisiones, logró su objetivo, aunque tuvieron que pasar varios años para que se llevara de forma adecuada, se ha logrado que la conformación de los CDE se realice de forma apropiada

siguiendo los estatutos legales que la rigen. Asimismo, que los integrantes que lo conforman conocen y cumplen sus funciones lo que garantiza que en los Centros Escolares se lleve una buena administración.

## **5.2 Recomendaciones.**

Aunque, de manera general, lo encontrado en el estudio manifiesta una posición positiva en cuanto al trabajo que realizan los CDE, pero es importante procurar una mejora constante en este consejo para el paulatino crecimiento constante que permitirá un mejor desenvolvimiento en los resultados de los niños y las niñas en edad escolar. Para ello, aunque en su mayoría no hubiera quejas, es importante:

- Tener un mecanismo revitalizador en donde los involucrados sean constantemente escogidos según los periodos establecidos en la Normativa y Funcionamiento de los Consejos Educativos Escolares, esto con el fin de que el CDE se refuerce constantemente con ideas nuevas y así evitar de alguna manera la posibilidad de que el poder de decisión se centralice en un cierto número de personas que generalmente pueden estar optando a estos cargos.
- El Ministerio de Educación, como principal encargado del desarrollo de los CDE, es el primero que tiene que velar por el desarrollo adecuado de los mismos, creando entes especializados que se encarguen de verificar que lo que se dice sea respetado y que las normas se cumplan para el beneficio de los y las estudiantes.
- La verificación del manejo de los recursos económicos, con el fin de satisfacer las necesidades de los centros escolares, es uno de los puntos más importantes que deben tomarse en cuenta a la hora de un desarrollo pleno y adecuado para los y las estudiantes, solventando las necesidades, sobre todo aquellas más importantes. Para ello es indispensable que los y las participantes de los CDE sean los primeros en declarar la claridad de estos recursos; además, es tarea de todas las partes involucradas de los centros educativos y del Ministerio de Educación, que esto sea respetado, mostrando un proceso transparente en la que todos los y las que conforman el CDE sean conscientes de la toma de decisiones.
- Es importante además que los CDE no solo sean parte de un requisito más para completar el curriculum establecido. En algunos casos el trabajo de decidir lo que se debía o no hacer era exclusivo únicamente del director y subdirector de la institución, lo cual afecta

gravemente el funcionamiento del CDE, ya que como se explicó anteriormente, el papel de cada uno de los actores que conforman este consejo es fundamental para el desarrollo de cada Centro Escolar y por ende de cada uno de los y las estudiantes dentro del mismo.

- Es necesario también mantener dentro del foco de los CDE la idea constante de cambio y el mejoramiento de las condiciones actuales, aunque si bien es cierto que muchos de los participantes mencionaron mejoras dentro de las instituciones, aún el trabajo que queda es mucho. Es importante pues no estancarse con aquellas mejoras obtenidas, al contrario, esto debería ser un factor potencializador de las capacidades dentro de los centros escolares las cuales deberían de impulsar a un crecimiento cada vez mayor que permita ver un impacto claro del trabajo de los CDE y el resultado de los y las estudiantes dentro de las instituciones.
- Es importante el establecimiento de reuniones de manera periódica y que se cumplan en las fechas establecidas para analizar de forma constantes las necesidades en las que se debe trabajar e invertir recursos.
- Se debe dar una capacitación constante de las leyes que rigen los CDE a sus miembros para que estos se encuentren actualizados y conocedores de las implicaciones legales que contraen los cargos que aceptan al pertenecer a dichos organismos colegiados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J. (2008). Bernard (Bernie) M. Bass (1925-2007). Psicólogo estadounidense, 63 (7). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.63.7.620>
- Centro Lasatilla de Formación (2015). Gestión y liderazgo en educación Centro Lasallista de Formación Diplomado: Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista. Recuperado de <https://vdocuments.mx/gestion-y-liderazgo-en-educacion-centro-lasallista-de-formacion-diplomado-liderazgo-en-la-institucion-educativa-lasallista.html>
- Guzmán, J. L. (2006). Reforma Educativa en Marcha (1995-2005). Recuperado de [https://www.academia.edu/3794492/Plan\\_Decenal\\_de\\_Educación\\_de\\_El\\_Salvador\\_1995-2005](https://www.academia.edu/3794492/Plan_Decenal_de_Educación_de_El_Salvador_1995-2005)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Interamericana editores.
- Hitt, M. A., Black, J. y Porter, L. (2006). Administración. México: Pearson educación.
- Martínez Aguirre, L. (2012). Administración Educativa. México: Red tercer milenio s.c.
- Ministerio de Educación de El Salvador (s.a.). Normativas y procedimientos para el funcionamiento del consejo directivo escolar educación (CDE). Recuperado de <https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/597-cuestionarios/4135-normas-cde>
- Ministerio de Educación de El Salvador (2006). Ley de la carrera docente. Recuperado de <https://www.mined.gob.sv/descargas/send/1287-leyes/8811-ley-de-la-carrera-docente-reforma-2006-0.html>
- Ministerio de Educación de El Salvador (2008). Documento cuatro: dirección escolar efectiva. San Salvador, El Salvador: MINED.
- Sánchez Hernández, Y. (2017). Metodología de la Investigación Educativa. Recuperado de <https://www.monografias.com/docs114/metodologia-investigacion-educativa/metodologia-investigacion-educativa.shtml>
- Soraca, E. (2001). Planificación de Sistemas Educativos. Recuperado de <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/ModPlaneacion/img/lecturas/planificacion.pdf>

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Entrevista**

**INSTRUMENTO PARA LA ENTREVISTA DE IMPLICADOS EN LAS FUNCIONES  
DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
PLANES ESPECIALES ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



Objetivo: Conocer la importancia de las funciones del CDE y su influencia en los centros escolares, para lograr una gestión más efectiva favoreciendo a toda la comunidad educativa.

Marca la casilla según el cargo que desempeña en el CDE.

Director	Subdirector	Docente	Padre/Madre	Estudiante

**Cargo:**

1. ¿Cuál es su cargo en el CDE?

---

---

2. ¿Quién convoca las reuniones del CDE?

---

---

3. ¿Cada cuánto se reúnen?

---

---

4. ¿Considera usted que existe transparencia al realizar cada actividad?

---

---

5. ¿Qué estrategias desarrollan para realizar actividades?

---

---

**6. ¿Quién es el encargado de administrar los fondos en una actividad?**

---

---

**Si usted es estudiante, omitir las siguientes tres preguntas.**

**7. ¿Quiénes firman los cheques del CDE?**

---

---

**8. ¿Quiénes participan en la rendición de cuentas?**

---

---

**9. ¿Quiénes administran el chalet del Centro Escolar?**

---

---

**Anexo 2: Cuestionario**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**PLANES ESPECIALES ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



**OBJETIVO:** Conocer el impacto que tienen las funciones del Consejo Directivo Escolar y su influencia en la administración de los Centros Escolares C. E. Margarita Durán, C. E. Daniel Hernández y C. E. Jardines de la Sabana, Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

Marca la casilla según el cargo que desempeña en el CDE.

<b>Director</b>	<b>Subdirector</b>	<b>Docente</b>	<b>Padre/ Madre</b>	<b>Estudiante</b>

**Cargo**

**1. ¿Conoce sus funciones según la normativa**

SI  NO

**2. ¿El Centro Escolar cuenta con una cuenta de banco propia?**

SI  NO

**3. ¿Considera que su participación es activa dentro de la toma de decisiones?**

SI  NO

**4. ¿Considera que los fondos del Centro Escolar son administrados correctamente?**

SI  NO

**5. ¿Los estudiantes del Centro Escolar son actores de cambio positivos gracias a la buena gestión y administración del CDE**

SI  NO

**6. ¿El CDE cubre necesidades y busca alternativas de mejora para el Centro Escolar**

SI  NO

**7. ¿Manejan dinero en efectivo en el CDE?**

SI  NO

### Anexo 3: Guía de observación

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**PLANES ESPECIALES ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**



**FUNCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES**

Objetivo: Identificar las funciones y la influencia de participación de los miembros del CDE en el área administrativa en los Centros Escolares “Margarita Durán”, Centro Escolar Daniel Hernández, Centro Escolar Jardines de la Sabana.

Instrucciones: Observar si la ejecución de las actividades que se enuncian las realizan los miembros que conforman el CDE. Marcando con una X el cumplimiento o no en la casilla correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

No	Acciones a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		SI	NO	NA	
1	¿Es el CDE el que planifica las actividades y recursos del Centro Escolar?				
2	¿Participa en la elaboración del PEA? ¿Quién?				
3	¿La chequera se encuentra en el Centro Escolar? ¿Existen cheques firmados en blanco?				
4	¿Cuántas cuentas posee el CDE?				
5	¿Se encuentra presente un miembro del CDE, En el Centro Escolar?				

6	¿El CDE es el encargado de autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan al Centro Escolar?				
7	¿En las reuniones están presentes regularmente todos los miembros del CDE?				
8	¿Existen contrato entre escuela saludable y CDE?				
9	¿Las actas del CDE están en el libro correspondiente y actualizado?				
10	¿Existe un horario de reuniones del CDE, visible en la dirección?				
11	¿Existe un contrato de personas que prestan servicios al Centro Escolar Pagados con fondos del MINEDUCYT?				
12	¿Dentro de las reuniones que se realizan se desarrolla con puntualidad la agenda que se da a conocer con anticipación?				
13	¿Las reuniones del CDE son efectivas y convocadas con anticipación?				
14	¿El tesorero es el encargado de administrar los fondos al antes durante y al finalizar una actividad?				
15	¿El CDE es el encargado de comprar el material didáctico, mobiliario, etc.?				