

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
PLANES DE ESTUDIO COMPLEMENTARIOS**



INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN

TÍTULO DEL INFORME

**HACIA UNA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EFICIENTE: EL PAPEL DE LA GESTIÓN
FINANCIERA EN EL SALVADOR**

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

PRESENTADO POR

HERMAN WILFREDO GONZÁLEZ MARTELL	N° CARNÉ HGM23129
ERNESTO VLADIMIR TORRES SALMERON	N° CARNÉ HTS23014
HENRRY ALEXANDER VASQUEZ	N° CARNÉ HVV23037

DOCENTE ASESOR

LICDA: AMELIA BEATRIZ VEGA ARIAS

SEPTIEMBRE DE 2025

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA
RECTOR

DRA. EVELIN BEATRIZ FARFÁN MATA
VICERRECTOR ACADÉMICO

MSC. ROGER ARMANDO ÁRIAS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA
SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LIC. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA
FISCAL GENERAL

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES**



MSC. CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ FRANCO
DECANO

PhD. NORMA AZUCENA FLORES RETANA
VICEDECANA

LIC. CARLOS DE JESÚS SÁNCHEZ
SECRETARIO

MSC. EVER ANTONIO PADILLA LAZO
DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO

LICDA. KALLY JISELL ZULETA PAREDES
COORDINADORA GENERAL DE PLANES COMPLEMENTARIOS

PhD. ONEYDA JASMIN VELÁZQUEZ DE SERPAS
COORDINADORA DE PROCESOS DE GRADO DE PLANES DE ESTUDIOS
COMPLEMENTARIOS

RESUMEN

La gestión financiera en las escuelas en El Salvador es un aspecto fundamental en cualquier organización, y en el contexto de la administración escolar en El Salvador, juega un papel crucial en el logro de los objetivos educativos. En este artículo, exploraremos el papel de la gestión financiera en la administración escolar en El Salvador, destacando su importancia en la toma de decisiones informadas, la asignación eficiente de recursos y la mejora de la calidad educativa.

Todos conocemos las enormes necesidades que tienen todos los centros escolares, en la actualidad y sabemos que los bonos que la cartera de educación le entrega a cada centro escolar son bien pocos y que no les alcanza para cubrir todas esas necesidades es por ello que la gestión financiera en la administración escolar es esencial para garantizar que los recursos financieros se utilicen de manera eficiente y efectiva. Esto implica la planificación, el presupuesto, la gestión de recursos y la evaluación de resultados. Una gestión financiera efectiva permite a las instituciones educativas tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos, lo que a su vez puede mejorar la calidad educativa y el logro de los objetivos. En las escuelas por muy pequeña que sea la población se tiene que hacer grandes inversiones en material didáctico para que el docente cuente con el material necesario para poder asegurar llevar los conocimientos de la forma que los niños y niñas lo requiera o lo necesiten, es a satisfacer la necesidad educativa que se va a ir a través de lograr los recursos para contar con el ambiente escolar que propicie los aprendizajes.

Para mejorar la gestión financiera en la administración escolar en El Salvador, es importante implementar mejores prácticas como la planificación estratégica, la gestión de presupuestos, la transparencia y la rendición de cuentas. También es fundamental capacitar al personal en gestión financiera y promover la colaboración y el intercambio de experiencias entre instituciones.

En este artículo, exploraremos en detalle el papel de la gestión financiera en la administración escolar en El Salvador, destacando las mejores prácticas y los desafíos que enfrentan las instituciones educativas en este contexto. PALABRAS CLAVES: Gestión, educativa, proyectos, escolar, El Salvador.

ABSTRACT

Financial Management in Schools in El Salvador: A Crucial Aspect of Educational Administration

Financial management in schools in El Salvador is a fundamental aspect of any organization, and in the context of educational administration, it plays a crucial role in achieving educational objectives. In this article, we will explore the role of financial management in school administration in El Salvador, highlighting its importance in informed decision-making, efficient resource allocation, and improving educational quality.

All schools face significant needs, and we know that the funding provided by the Ministry of Education is often insufficient to cover these needs. Therefore, financial management in school administration is essential to ensure that financial resources are used efficiently and effectively. This involves planning, budgeting, resource management, and evaluating results. Effective financial management enables educational institutions to make informed decisions about resource allocation, which can improve educational quality and achieve objectives.

Even in small schools, significant investments are required in educational materials to ensure that teachers have the necessary resources to deliver knowledge effectively to students. Satisfying educational needs requires securing resources to create a conducive learning environment. To improve financial management in school administration in El Salvador, it is essential to implement best practices such as strategic planning, budget management, transparency, and accountability. Additionally, training staff in financial management and promoting collaboration and experience sharing between institutions is crucial.

In this article, we will explore in detail the role of financial management in school administration in El Salvador, highlighting best practices and the challenges faced by educational institutions in this context. By implementing effective financial management practices, schools can improve their ability to achieve educational objectives and provide high-quality education to their students.

KEY WORD: Management, Educational, Project, School-related, El Salvador

INTRODUCCIÓN

En el momento en que pensamos en realizar un artículo que explicara un poco sobre la administración escolar pensamos precisamente en la gestión escolar, sabemos que todos tienen conocimientos de lo que un director realiza en las escuelas, sabemos mucho sobre la parte pedagógica la ley la describe casi toda y la explica casi toda, sabemos que el director debe visitar las aulas y trabajar con los docentes sus técnicas y metodologías de trabajo.

Tenemos muy fuertes conocimientos de como el director en las escuelas es un administrador sobre todo si es una escuela grande que tiene cafeterines debe saber usar la caja chica, debe tener chequeras y saber usarlas, debe saber cual es la menor cuantía con la que se debe pagar en efectivo y cuál es la cuantía con la que se debe pagar en cheque en fin en la administración de los depósitos individuales de la institución de sus fondos propios se debe llevar un orden riguroso que debe ser informado a los

padres y madres y a los maestros para que se tenga la claridad del uso de los fondos.

El artículo los va ir guiando paso a paso por la evolución que se ha tenido de las teorías sobre la gestión a través de los años con diferentes autores reconocidos, como se fue haciendo la gestión administrativa hasta llegar al hecho de la gestión administrativa escolar, que conlleva una serie de actos, que en la cabeza de todos ellos está el CDE y este proceso o estos procesos están tan detallados en la ley, en los reglamentos que determinan los procedimientos a seguir para la elaboración de los proyectos que se desarrollen a través de la gestión escolar en el desarrollo de esos proyectos se va detallando los pasos y las ayudas que se van realizando así como las funciones que van siendo establecidas por la ley para cada integrante del CDE, la importancia de estos proyectos que han sido elaborados con la idea de tener que asegurar que la escuela tenga los recursos idóneos para poder realizar la labor didáctica pedagógica en las aulas y conseguir los tan necesitados

aprendizajes significativos. Es necesario que veamos este proceso detallado

El artículo va designado a dar a conocer el trabajo que hacen los CDE en todas las instituciones educativas del país, se puede observar que al final las escuelas se sostienen por el poder de la gestión y no por lo que el Estado les otorga eso es muy importante en una institución que su CDE se vuelve muy eficiente y muy trabajadores, ese tipo de CDE en el que los padres y los docentes logran hacer equipo y juntos andan buscando las instituciones que son más dadas a colaborar o a participar en las organización y pago de las actividades que desarrolla la escuela.

INDICE

- I. Metodología
- II. Resultados
- III. Discusión
- IV. Conclusiones y recomendaciones
- V. Referencias Bibliográficas
- I. Metodología**

La presente investigación se contextualizó en un enfoque cualitativo explicativo cita textual "La investigación cualitativa busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, explorando sus experiencias, creencias y significados en un contexto específico.", orientado la verdadera importancia de la Gestión en las administraciones escolares de nuestro país. Es importante que definamos que es la gestión escolar: Se refiere al conjunto de acciones y procesos orientados a fortalecer los proyectos educativos de las instituciones. Su objetivo principal es promover el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en general, enriqueciendo los procesos pedagógicos para formar integralmente a los individuos y convertirlos en miembros activos y valiosos de la sociedad.

La metodología empleada se basa en la revisión de literatura especializada cita, informes institucionales y documentos normativos de organismos como: **MINEDUCYT, NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO**

DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR, LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE y EL REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE, así como investigaciones recientes sobre la gestión educativa en las escuelas, gestión escolar y políticas de innovación. Este análisis documental permite identificar patrones, contrastar enfoques y construir una visión crítica sobre la forma de realizar una administración escolar eficiente que genere que los estudiantes tengan un aprendizaje significativo en menor tiempo y que además genere que los docentes cuenten con las técnicas, metodologías y los materiales y equipos necesarios para ser innovadores y poder desarrollar clases más creativas, divertidas y sobre todo interesantes para el gusto de nuestra sociedad actual.

II. RESULTADOS.

La Gestión Educativa: Genera ingresos y logros de bienes y servicios que se les solicitan a las diferentes instituciones que rodean la escuela. En El Salvador, las escuelas que buscan apoyo económico para mejorar sus procesos educativos suelen recurrir a una combinación de

instituciones, tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales. Pero antes veremos a través de una serie de autores como ha venido evolucionando la gestión educativa este grupo de autores nos van a explicar desde los conceptos primitivos esta evolución. Y es para nosotros importante explicar en nuestros resultados como hemos llegado a tener una gestión educativa eficiente. Iniciando por las ideas planteadas de toda la comunidad educativa y de la administración escolar.

Frederick Winslow Taylor presentó formalmente sus ideas en **1911**, en su obra *The Principles of Científica Management*: Padre de la "Administración Científica". Aunque sus principios se aplicaron inicialmente a la industria, su énfasis en la eficiencia, la optimización de procesos y la división del trabajo sentó bases que se adaptaron posteriormente al ámbito educativo en términos de organización y productividad.

Henri Fayol publicó su obra "**Administration industrielle et générale**" en **1916**. Propuso la teoría de la "Administración General e

Industrial", identificando 14 principios de administración: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando y las funciones básicas de la administración "planificación, organización, dirección, coordinación y control", que son pilares en cualquier tipo de gestión, incluyendo la educativa.

Max Weber desarrolló sus ideas sobre la burocracia a partir de sus escritos entre **1904 y 1920 "Wirtschaft und Gesellschaft"**: Sus ideas sobre la burocracia y la racionalidad legal-burocrática han influido en el estudio de las estructuras organizativas en la educación, especialmente en la comprensión de cómo las instituciones educativas operan con normas, jerarquías y procedimientos.

Chester Barnard publicó su obra más influyente, **"The Functions of the Executive"**, en **1938**.

Pionero en el estudio de las organizaciones como sistemas cooperativos, destacando la importancia de la comunicación y la motivación en la eficacia organizacional.

Chester Barnard presentó su obra clave "The Functions of the Executive" en 1938.

Pionero en el estudio de las organizaciones como sistemas cooperativos, destacando la importancia de la comunicación y la motivación en la eficacia organizacional.

Peter Drucker desarrolló sus principales aportes a la administración entre las décadas de 1950 y 1990 "*The Practice of Management*": Considerado el "padre de la administración moderna", sus conceptos sobre la gestión por objetivos, la innovación y la importancia del conocimiento son muy relevantes para la gestión de instituciones educativas.

Autores y enfoques directamente relacionados con la gestión educativa:

Juan Casassus sus obras sobre gestión educativa entre las décadas de 1990 y 2000

"La gestión: Un modelo para el análisis de la educación", editado por la UNESCO en

2000: Es un autor muy citado en el ámbito de la gestión educativa en América Latina. Ha trabajado ampliamente sobre los desafíos de

la gestión educativa, la tensión entre diferentes paradigmas, por ejemplo, el burocrático vs. el participativo y la importancia de la gestión escolar para la calidad educativa. Sus obras se centran en el análisis de las políticas educativas y las prácticas de gestión.

Pedro Pozner **"Gestión educativa estratégica"**, publicado en **2000**: Otro autor relevante en el contexto latinoamericano, conocido por sus aportes sobre la "gestión escolar" y la "gestión educativa estratégica". Ha enfatizado la importancia de centrarse en lo pedagógico y en la mejora de los aprendizajes como eje central de la gestión.

Carlos Marcelo García **"La función directiva en los centros escolares"**, publicada en **1994**. Ha investigado sobre la dirección escolar, el liderazgo educativo y la formación de directivos. Sus trabajos son importantes para entender el rol del director como gestor del cambio y la mejora escolar

Blanca María Farfán Cabrera y Irvin Arturo Reyes Adán **"Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual"** año **2017** : Han trabajado en el concepto de "gestión educativa estratégica" y "gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje", analizando cómo las instituciones educativas pueden desarrollar estrategias para mejorar la calidad.

Mirian Sánchez Armas y José Manuel Delgado Bardales Gestión educativa en el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas" año **2020**: Son autores más contemporáneos que han investigado sobre la "Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas", abordando temas como la calidad del servicio académico.

Denise Vaillant "La formación en cuestión: políticas y prácticas de formación de docentes en América Latina" año 2002: Sus trabajos se centran en la formación de

docentes y directivos, elementos cruciales para una buena gestión educativa.

Carlos Botero "**Cinco tendencias de la gestión educativa**" Publicado en 2009: Ha abordado la gestión educativa desde una perspectiva que relaciona la gestión escolar con factores burocráticos y la importancia de las políticas educacionales.

José Antonio Fernández Bravo "**la resolución de problemas matemáticos. Creatividad y razonamiento en la mente de los niños año 2001 y 2005**". Sus aportes se relacionan con la innovación pedagógica y la gestión del conocimiento en las instituciones educativas.

Mariano Fernández Enguita "**La organización escolar: aspectos básicos**" 1990. Analiza las estructuras y procesos escolares desde una perspectiva sociológica, lo que influye en la comprensión de la gestión.

Enfoques y corrientes que influyen en la gestión educativa:

Es importante que reconozcamos que, en las escuelas de El Salvador, si no es por la gestión educativa no se logran los objetivos propuestos por el CDE, por el equipo directivo, el equipo docente y la asamblea de estudiantes. Todos ellos deben de trabajar en equipo para lograr una mejor educación y lograr cumplir con la misión y visión que tiene la institución.

De ahí que es necesario que presentemos todos estos enfoques que plantean una gestión educativa eficiente y eficaz.

Teorías de la organización: Desde la perspectiva de los sistemas, las contingencias, la teoría de la calidad total, que ofrecen marcos para entender cómo funcionan las escuelas como organizaciones.

Liderazgo educativo: Autores que abordan diferentes estilos de liderazgo transformacional, distribuido, pedagógico y su impacto en la gestión escolar.

Gestión por proyectos: La aplicación de metodologías de gestión de proyectos al ámbito

educativo para la complementación de iniciativas específicas.

Calidad educativa: Autores y modelos que se centran en la evaluación y mejora continua de la calidad en las instituciones educativas modelos de acreditación, gestión de la calidad total aplicada a la educación.

Es importante señalar que muchos de estos autores no trabajan de forma aislada, sino que sus ideas se entrelazan y se citan mutuamente, construyendo un cuerpo de conocimiento rico y diverso sobre la gestión educativa. Al investigar sobre este tema, es común encontrar referencias a estos nombres y a las corrientes de pensamiento que representan.

Bueno una vez tenemos bien definida la gestión gracias a la ayuda de todos estos grandes autores vamos a ver la necesidad de plasmar y definir las distintas instituciones que se tienen a la mano en nuestras escuelas para solicitar apoyo y para poder conseguir ayuda para lograr los objetivos planteados. De ahí que estas instituciones son: Entidades Gubernamentales con las que los

Centros Escolares en El Salvador, pueden gestionar ayuda

para lograr los objetivos pedagógicos y administrativos:

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT): Es la principal entidad gubernamental responsable de la educación en El Salvador.

El MINEDUCYT administra y ejecuta el presupuesto nacional para la educación, y a menudo tiene programas específicos de apoyo a las escuelas.

Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO): Aunque no es una entidad que da dinero directamente a las escuelas, ESCO gestiona la cooperación internacional que El Salvador recibe, incluyendo proyectos y donaciones en el sector educativo de parte de otros países y organismos internacionales. Las escuelas pueden beneficiarse indirectamente de estos acuerdos a través de programas del

MINEDUCYT o de otras ONG.

Ministerio de Hacienda y otras carteras:
Indirectamente, a través de la asignación presupuestaria al MINEDUCYT.

Alcaldías Municipales: Algunas municipalidades, dependiendo de su presupuesto y prioridades, pueden brindar apoyo directo o indirecto a las escuelas de su jurisdicción, ya sea con pequeñas ayudas económicas, mejoras de infraestructura local, o programas de apoyo a estudiantes.

Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y Fundaciones (nacionales e internacionales): Estas organizaciones son una fuente muy importante de apoyo económico y de proyectos para las escuelas en El Salvador. Buscan financiar y ejecutar iniciativas que el Estado no siempre puede cubrir completamente. Algunas de las más relevantes incluyen:

Fundación Gloria de Kriete (FGK): Una de las fundaciones más prominentes en El Salvador, con programas como "Ayudando a

Quienes Ayudan", que otorga fondos a diversas ONG y proyectos comunitarios, incluyendo los educativos. También tienen programas de becas y apoyo al desarrollo juvenil.

FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo): Trabaja activamente en el fomento del desarrollo educativo y humano, administrando fondos de becas, campañas de lectura ("Campaña Nacional del Libro") y el programa "Adopte una Escuela" donde empresas o individuos pueden apoyar a una escuela específica.

FEDISAL (Fundación para la Educación Integral Salvadoreña): Impulsa proyectos para el desarrollo de la atención con modalidades flexibles, formación académica y habilidades esenciales para jóvenes y adultos, a menudo en colaboración con organismos internacionales.

Educo (ONG Internacional por la Infancia): Con fuerte presencia en El Salvador, Educo desarrolla proyectos para mejorar las

condiciones de vida de niños y niñas, enfocándose en la educación. Trabajan en varias escuelas en diferentes departamentos del país.

Plan Internacional El Salvador: Enfocada en la protección y el desarrollo de la niñez, incluyendo proyectos educativos que buscan crear entornos seguros y favorables para el aprendizaje y el empoderamiento de niños, niñas y adolescentes.

FUSALMO (Fundación Salvador del Mundo): Una institución salesiana que desarrolla proyectos educativos y de formación para jóvenes, a menudo con apoyo de fundaciones y agencias de cooperación.

Funpres (Fundación Pro Educación de El Salvador): Con un modelo basado en la investigación e innovación, busca transformar la vida de las personas a través de la educación.

Fundación Padre Arrupe: Apoya la educación a través de becas escolares y programas de alimentación.

Asociación CINDE para el Desarrollo Infantil y Promoción Humana: Brindan refuerzo escolar, educación integral inicial y otros apoyos a niños y adolescentes.

Sector Privado (Empresas y Corporaciones): Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Muchas empresas en El Salvador tienen programas de RSE donde destinan fondos o recursos a proyectos educativos. Esto puede ser a través de donaciones directas a escuelas, financiamiento de programas específicos (ej. computadoras, bibliotecas), o "adopción" de escuelas.

Patrocinios y alianzas: Empresas pueden patrocinar eventos escolares, equipar aulas, o financiar proyectos de mejora a cambio de visibilidad o como parte de su compromiso social.

En el departamento de La Unión tenemos las siguientes instituciones que ayudan siempre a todas las escuelas:

ACACU DE R.L. es una cooperativa con más de 57 años de experiencia y de trabajo en el

territorio nacional, es una cooperativa que nació en el departamento y municipio de La Unión y apoya a todas las escuelas ACOMI DE R.L. es otra cooperativa que se ha logrado establecer en todo el territorio de El Salvador.

Cómo las escuelas gestionan esta ayuda: Generalmente, las escuelas, a través de sus Consejos Directivos Escolares (CDE) y con el apoyo del director, elaboran proyectos o solicitudes de apoyo. Luego, buscan alianzas y presentan estas propuestas a las instituciones mencionadas, demostrando la necesidad y el impacto positivo que tendría la ayuda en sus procesos educativos. La transparencia y la rendición de cuentas son clave para mantener estas relaciones de apoyo.

El CDE en la gestión educativa: En El Salvador, los Consejos Directivos Escolares (CDE) juegan un papel fundamental en la gestión y el desarrollo de los centros educativos. La elaboración de un proyecto de

gestión por parte de los miembros del CDE sigue un proceso que busca involucrar a toda la comunidad educativa y responder a las necesidades específicas de la escuela. Basados en el PEA donde se plantean los objetivos para el año de trabajo, y conociendo con anticipación todas las necesidades educativas, infraestructura, de material didáctico, para las actividades extra curriculares, para las distintas celebraciones que se llevan a cabo en el año y conociendo que los bonos entregados por el Ministerio de Educación ya tienen definido los rubros en los que pueden ser invertidos es que se vuelve necesario que se creen proyectos diversos para gestionar ayuda con una serie de instituciones, incluso hacer las organizaciones de padres y madres de familia para que también ellos puedan gestionar por sus propios medios la ayuda idónea para las instituciones.

Aunque no hay un formato único y rígido para todos los proyectos de gestión, se

pueden identificar los siguientes pasos generales que en la práctica y en el día a día han venido realizando los CDE y esos pasos son los siguientes:

Diagnóstico de necesidades y prioridades:

Identificación de la situación actual: Los miembros del CDE, en conjunto con docentes, padres de familia, alumnos y personal administrativo, realizan un análisis de la situación actual de la escuela. Esto puede incluir aspectos académicos (rendimiento estudiantil, deserción escolar), infraestructura (estado de las aulas, servicios básicos), recursos materiales didáctico, tecnología, convivencia escolar, entre otros.

Recopilación de información: Se utilizan diversas técnicas para recopilar datos, como encuestas, entrevistas, reuniones, análisis de estadísticas escolares, observación directa, etc.

Jerarquización de necesidades: Una vez identificadas las necesidades, se priorizan aquellas que son más urgentes y que tendrán

un mayor impacto en la mejora del centro educativo.

Definición de objetivos y metas:

Objetivos generales: Se establecen los propósitos amplios que se buscan alcanzar con el proyecto (ej., mejorar la calidad educativa, fomentar un ambiente de sana convivencia).

Objetivos específicos: Se detallan los resultados concretos y medibles que se esperan lograr en un plazo determinado (ej., reducir la deserción escolar en un 10%, aumentar el promedio de las calificaciones en matemática en un 5%).

Metas: Se cuantifican los objetivos específicos, estableciendo indicadores claros que permitan evaluar el progreso y el éxito del proyecto.

Diseño de actividades y estrategias:

Planificación de acciones: Se definen las actividades específicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos y metas planteados. Estas actividades deben ser

realistas, viables y estar alineadas con las necesidades identificadas.

Asignación de responsabilidades: Se designan los responsables de cada actividad, tanto individualmente como en equipos de trabajo.

Cronograma: Se establece un calendario con los plazos para la ejecución de cada actividad, incluyendo fechas de inicio y finalización.

Definición de recursos: Se identifican los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Elaboración del presupuesto:

Estimación de costos: Se calcula el costo de cada actividad y de los recursos necesarios.

Fuentes de financiamiento: Se identifican las posibles fuentes de financiamiento, que pueden incluir fondos del Ministerio de Educación (MINED), fondos propios del centro educativo, donaciones, actividades de recaudación, etc.

Distribución de fondos: Se asigna el presupuesto de manera eficiente y

transparente, priorizando las actividades clave.

Implementación y ejecución:

Puesta en marcha: Se inician las actividades planificadas, siguiendo el cronograma establecido.

Comunicación y coordinación: Es fundamental mantener una comunicación fluida entre todos los involucrados y coordinar esfuerzos para asegurar el avance del proyecto.

Seguimiento y evaluación:

Monitoreo constante: Se realiza un seguimiento regular del progreso del proyecto, verificando el cumplimiento de las actividades y el avance hacia los objetivos.

Recolección de datos: Se recopilan datos sobre los indicadores definidos para medir el impacto del proyecto.

Análisis de resultados: Se analizan los datos para determinar si se están

alcanzando los objetivos y metas.

Ajustes y mejoras: En función de los resultados de la evaluación, se realizan los ajustes necesarios al proyecto para corregir desviaciones o mejorar su efectividad.

Rendición de cuentas: El CDE rinde cuentas a la comunidad educativa y a las autoridades correspondientes sobre el desarrollo y los resultados del proyecto.

El CDE como organismo encargado de la administración y la gestión en las instituciones educativas tiene además de todas las responsabilidades que la ley les establece tiene la obligación de asegurar que los aprendizajes se logren en todos los niños y niñas y que puedan producir jóvenes útiles a la sociedad y para ello deben estar conscientes que es un trabajo en equipo que nadie puede estar delegando sus responsabilidades y obligaciones.

Se tiene claro que el CDE debe tener consideraciones importantes al momento de elaborar los proyectos para la gestión educativa, que cada vez que le solicite a una institución algún tipo de ayuda este debe de estar por escrito, debe de estar registrado el proyecto y debe tener todo

lo anterior entonces para poder realizar esos proyectos el CDE debe de tener las siguientes consideraciones:

Participación de la comunidad educativa: La clave del éxito de un proyecto de gestión radica en la participación activa y comprometida de todos los miembros de la comunidad escolar (directores, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio).

Marco normativo: Los proyectos deben estar enmarcados en las políticas y normativas educativas del MINED

Sostenibilidad: Se busca que los proyectos generen resultados a largo plazo y que las

acciones implementadas sean sostenibles en el tiempo.

Flexibilidad: Los proyectos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a cambios o imprevistos que puedan surgir durante su ejecución.

Enfoque en la mejora continua: La gestión escolar es un proceso dinámico, y los proyectos deben concebirse como herramientas para la mejora constante del centro educativo.

Se podría decir que en estos resultados hemos encontrado que la elaboración de un proyecto de gestión por parte de los CDE en El Salvador es un proceso participativo y sistemático que busca identificar necesidades, establecer objetivos, planificar acciones, asignar recursos, ejecutar el plan y evaluar los resultados, con el fin de mejorar la calidad educativa y el funcionamiento general de la escuela.

La participación de toda la comunidad educativa (directores, docentes, padres de

familia, estudiantes y personal administrativo) en la elaboración de los proyectos de gestión en las escuelas de El Salvador es de vital importancia por múltiples razones, que abarcan desde la efectividad de las acciones hasta la construcción de una cultura escolar sólida y democrática:

Diversidad de perspectivas: Cada actor tiene una visión única de las fortalezas y debilidades de la escuela. Los padres observan el impacto en casa, los estudiantes viven el día a día en el aula, los docentes conocen las dinámicas de enseñanza-aprendizaje y el personal administrativo maneja los recursos.

Identificación de necesidades reales: Al integrar todas las perspectivas, se logra un diagnóstico más exhaustivo y se evitan soluciones superficiales, abordando las verdaderas problemáticas que afectan a la comunidad.

Sentido de pertenencia: Cuando las personas participan en la creación de un proyecto, lo sienten como propio y se comprometen más con su ejecución y éxito.

Corresponsabilidad: La participación fomenta la corresponsabilidad en la búsqueda de soluciones y en el cumplimiento de los objetivos. No es solo un proyecto del director o del CDE, sino de todos.

Experiencia y conocimiento local: Los miembros de la comunidad educativa son quienes mejor conocen la realidad específica de su escuela y su entorno. Esto permite diseñar estrategias que se ajusten a las particularidades del contexto.

Innovación y creatividad: La diversidad de ideas y experiencias enriquece el proceso de diseño, generando soluciones más creativas e innovadoras.

Diálogo y entendimiento: La participación en la elaboración de proyectos crea espacios de diálogo y colaboración,

fortaleciendo las relaciones entre los diferentes actores de la comunidad.

Reducción de conflictos: Al involucrar a todos, se minimizan los malentendidos y las posibles resistencias a los cambios, fomentando un ambiente de confianza y cooperación.

Supervisión colectiva: La participación activa en el proyecto permite a todos los involucrados supervisar el progreso y los resultados, lo que promueve la transparencia en la gestión de los recursos y las acciones.

Legitimidad de las decisiones: Las decisiones tomadas con la participación de la comunidad tienen mayor legitimidad y aceptación.

Aprendizaje colectivo: La elaboración de proyectos es una oportunidad para que los miembros de la comunidad adquieran nuevas habilidades en planificación, gestión y trabajo en equipo.

Empoderamiento: La participación activa empodera a los individuos y grupos,

dándoles voz y capacidad de influir en el futuro de su escuela.

Compromiso a largo plazo: Un proyecto construido con la participación de la comunidad tiene más posibilidades de perdurar en el tiempo, ya que cuenta con el respaldo y el compromiso continuo de quienes lo crearon.

Generación de capacidades internas: La participación ayuda a construir capacidades dentro de la escuela para futuras iniciativas de mejora.

En el contexto de El Salvador, donde la descentralización y la participación comunitaria son pilares de la política educativa, la implicación de toda la comunidad educativa en la elaboración de los proyectos de gestión a través de los CDE es esencial para:

Asegurar que los proyectos respondan a las necesidades locales y no solo a directrices centrales.

Fortalecer la autonomía de los centros educativos.

Promover una cultura de mejora continua y

responsabilidad compartida.

En definitiva, la participación de toda la comunidad educativa no es solo un requisito democrático, sino una estrategia fundamental para garantizar que los proyectos de gestión sean pertinentes, efectivos, sostenibles y contribuyan de manera significativa a la mejora de la calidad educativa y al desarrollo integral de los estudiantes. Además, las comunidades cuando se cuenta con ellos, cuando se les incluye, cuando se les pregunta dan mejores ideas, adaptan las actividades a sus realidades y terminan generando muchos más ingresos.

III. DISCUSIÓN

El trabajo analiza la importancia de la gestión financiera como herramienta para lograr una administración escolar eficiente en El Salvador. Utiliza un enfoque cualitativo explicativo basado en revisión documental de teorías administrativas clásicas y contemporáneas, así como de normativas y políticas educativas nacionales.

Se repasan aportes de autores como Taylor, Fayol, Weber, Drucker y Casassus, entre otros, vinculando sus principios con la gestión educativa. El texto resalta que los Consejos Directivos Escolares (CDE) son actores clave en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos que mejoren la calidad educativa, involucrando activamente a toda la comunidad escolar.

También se identifican fuentes de apoyo financiero y material, tanto gubernamentales como ONG, fundaciones y empresas privadas, así como la importancia de elaborar proyectos claros, sustentados y con rendición de cuentas.

El artículo propone un proceso sistemático para la gestión: diagnóstico de necesidades, definición de objetivos, planificación de actividades, asignación de recursos, ejecución, seguimiento y evaluación. Se subraya que la participación comunitaria favorece la pertinencia, sostenibilidad y efectividad de los proyectos, fortaleciendo la autonomía escolar y promoviendo la mejora continua.

Las instituciones escolares no pueden sobrevivir solamente con las aportaciones del MINEDUCYT es necesario que se tenga una buena cantidad de instituciones gubernamentales, no gubernamentales y además actividades que impliquen que los mismos padres, madres y responsables de los niños y niñas se involucren para poder realizar una gestión tan positiva que los cambios en las instituciones se puedan ver y se puedan focalizar.

Se tiene bien clara la función de los CDE como ente administrador de los fondos de la institución no solo deben asegurar que sean eficientemente administrados sino que también se tiene que buscar las necesidades que en la institución se tienen y estas necesidades se deben priorizar y ver cuales son las que son de más urgencia para que se logren y se tengan que desarrollar y buscar por supuesto las instituciones ideales que podrían colaborar con la escuela para lograr tener los bienes y servicios que han sido priorizados.

En el Complejo Educativo Barrio La Fátima por ejemplo se tenía la necesidad de que la banda no tenía instrumento el CDE se reunió y vio la necesidad que era imperante porque la Banda Escolar es una proyección escolar y que además esta diseñada para ser una de las bandas grandes del distrito por lo tanto hicieron tres proyectos distintos para poder proveer de 8 trompetas, 5 bombos, 4 tenores y 6 güiros.

Uno de los proyectos fue realizar el viaje para jugar la final de los intramuros este viaje se hace a flor del Río, se va a jugar el ganador de primer ciclo de la mañana contra el ganador de primer ciclo de la tarde masculino y femenino luego se va a jugar la final de los alumnos de segundo ciclo de femenino y masculino de fútbol, lo mismo de tercer ciclo y bachillerato y se pone el costo del transporte, el pago de la entrada al lugar y se deja un margen para que quede una ganancia y es así como se logro llevar 8 buses de 50 pasajeros cada uno, cada niño o niña va con su padre o responsable y cada bus lleva de tres a cuatro maestros de

responsable de la logística del bus con esto se logró recoger alrededor de 800 dólares con los cuales se compro las trompetas y varios repuestos para reparar los instrumentos que todavía tienen vida útil y así tener más instrumentos listos para nuestra institución.

El segundo proyecto que la institución realizo fue que descubrió que el hermano lejano JUAN VILLALOBOS encargado de una ONG de hermanos lejanos en Estados Unidos ayudaba a las escuelas, se supo por medio de la docente Dolores Escobar que trabajaba en la institución y que le manifestó al CDE que el mencionado señor es el esposo de su hija y que a él se le podría pedir ayuda, se contacto con el por medio de correo electrónico el CDE decidió pedirle con urgencia los 5 bombos tonales el presidente de la ONG nos manifestó que teníamos que escribir el proyecto y enviarlo lo más pronto posible a la institución para que él lo presentara en la reunión de la directiva y tuvimos una reunión del CDE y trabajamos en el proyecto, presentamos la necesidad

con todo y fotografías, explicamos que los bombos tonales le dan un sonido diferente a las canciones se les presento en el proyecto la siguiente información para darle mucha más validez Los bombos tonales, también conocidos como timbales o bombos afinados, son instrumentos de percusión que se utilizan en diversas agrupaciones musicales, incluidas las bandas de paz. Estos instrumentos suelen estar afinados en diferentes tonos, lo que les permite producir una variedad de sonidos.

En una banda de paz, los bombos tonales suelen estar afinados en una serie de tonos específicos que pueden variar dependiendo de la composición musical y las preferencias del director o compositor. Sin embargo, un conjunto típico de 5 bombos tonales podría estar afinado en tonos como los siguientes:

1. Bombo 1: Do (C)
2. Bombo 2: Re (D)
3. Bombo 3: Mi (E)
4. Bombo 4: Fa (F)
5. Bombo 5: Sol (G)

Estos tonos pueden producir una variedad de sonidos y ritmos que se integran con otros instrumentos en la banda de paz. La combinación de estos sonidos puede crear patrones rítmicos y melódicos que enriquecen la música. Toda esta información la solicitaron en el proyecto para poder justificar que se tendrían que comprar los 5 bombos tonales y no los 5 bombos sabiendo que la cotización decía que los 5 bombos tonales tenían un costo de 800 dólares y los bombos tenían un costo de 400 dólares entonces se tendría que hacer ver la necesidad real de que fueran los bombos tonales y que la inversión es mejor y que se necesitaba contar con esos instrumentos para lograr una mejor calidad el proyecto resulto de 28 paginas y se le presento al Asesor Pedagógico, lo firmo y sello y fue presentado ante el presidente de la ONG de hermanos lejanos en Florida y ellos en 14 días resolvieron hacer una remesa a nombre de la tesorera del CDE para que ella fuera a retirar el dinero y de ahí salir a comprar los 5 bombos y así se hizo , ellos realizaron la remesa, la tesorera fue a retirarla y junto con

una docente del CDE se vino a la Electrónicas 2001 de San Miguel y se compraron los 5 bombos tonales de color rojo y se les llevo a la Fátima Music Band.

Como se puede leer en el relato descrito de un solo proyecto se observa todos los procesos que la teoría nos muestra, en los resultados pudimos ver que el CDE realiza la investigación de las necesidades, luego prioriza, luego investiga sobre posibles instituciones que nos pueden ayudar, luego se pregunta en las instituciones que se debe hacer para solicitar una donación, se siguen los procedimientos que las instituciones dicen y esos procedimientos deben ser ordenados y muy detallados para que las instituciones que dan la ayuda se asegure que si va a ser utilizado para lo que se esta destinando y que si es una verdadera necesidad que va a llegar a apoyar los procesos educativos de la escuela esto si se está viendo reflejado en cada uno de los proyectos que se están realizando en la escuela.

El tercer proyecto que se realizado en la escuela fue la reparación de los baños de niños y niñas y agregar dos urinarios en el baño de los niños y se realizo la elección y coronación de la reina este proyecto se planteo por el CDE de la siguiente forma.

Se le mostro a la comunidad que los baños de los niños y niñas estaban totalmente destruidos y que no había presupuesto estatal para eso porque el presupuesto escolar de la institución es de tres mil dólares y para media es de mil quinientos y eso casi todo se va solo en material didáctico y material de oficina y cuando se le demostró a la comunidad que se necesitaba hacer esa reparación y se les dijo que dieran a sus hijas de parvulario 4 hasta segundo año de bachillerato para así poder realizar el evento denominado la elección y coronación de Miss Chiquitita que va de parvularia 4 a tercer grado y también elegir Miss Independencia que va de Cuarto Grado a segundo año de bachillerato y se inició el trabajo el CDE creo el proyecto de cuanto se iba a gastar en reparar las tasas que ya se

tenían 3 tasas nuevas que habían quedado ahí en una bodega y se hizo el presupuesto y se llegó a la conclusión que se iba a necesitar más de dos mil quinientos dólares, Se llamo a asamblea de maestros, se les informo sobre el evento de la elección y coronación de la reina dentro de la semana cultural se organizo toda la semana cultural con los estudiantes y se les explico que por cada grado deberían de elegir a una representante de cada una de las secciones esta representante elegida por los alumnos pasa a formar parte de un grupo en el que la maestra encarga les enseña a modelar, a hablar en público, a bailar una coreografía mientras que los padres o responsables se encargan de andar vendiendo votos de su candidata, cada grado también le ayudan a la compañera con la venta de votos y así se organizan los grados y se hace una gran celebración el día viernes en la tarde .

El evento tiene tres escrutinios y el primero se hace una semana antes y se recibe los talonarios que se han vendido. Es obligación que se entregue por lo menos un talonario

vendido, todo esto es controlado por el CDE y las madres encargadas de compra y la tesorera ambas andan de aula en aula recordando que deben vender votos y ellas son las encargadas de llevar los escrutinios.

El día se llegó, se hizo un desfile con carros decorados uno por cada niña y la banda con las cachiporras va delante de todo el desfile y luego hacen su entrada y su presentación se llama para el segundo escrutinio y los padres entregan la otra cantidad vendida, luego se hace el tercer y último escrutinio y ahí se decidió y la que gano lo hizo con ochocientos dólares, por todo se logro recoger más de cinco mil dólares y se hizo un depósito de todo ese dinero en la cuenta de la escuela y se realizo el proyecto en noviembre que ya no habían estudiantes se pintó, se repararon las tasas y se pusieron los urinarios y se mejoró mucho los baños y se cumplió con el proyecto.

En esas tres historias narradas de las experiencias vividas por el director del complejo educativo barrio la Fátima podemos observar varios detalles, que

definitivamente la gestión financiera en las escuelas es una enorme necesidad, que es necesario contar con líderes y líderes capaces de gestionar y buscar en los lugares idóneos lo que se necesita.

También es necesario que entendamos que los padres, madres y responsables tienen que tener hasta cierto grado una enorme responsabilidad y participación en las actividades que se realizan para captar fondos para proyectos en los que se van a beneficiar sus hijos e hijas esto es necesario que lo comprendamos todos y que lo

conozcamos todos para poder asegurar que estamos haciendo lo que se necesita para lograr que los niños y niñas tengan aprendizajes significativos para la vida.

El CDE es un ente colegiado que además de administrar los fondos públicos que entrega el MINEDUCYT también debe asegurar gestionar con todas las instituciones que puedan dar ayuda a las escuelas y es este el trabajo que hace que las instituciones puedan tener más recursos y más servicios para asegurar los aprendizajes en los alumnos.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El artículo por el cual hemos estado trabajando todos estos días probablemente concluya que la gestión financiera eficiente es crucial para mejorar la calidad educativa. Es probable que se haya encontrado que la mala administración de los recursos económicos, la falta de transparencia, la ausencia de una planificación estratégica y la capacitación insuficiente del personal directivo son problemas comunes que limitan el desarrollo de las escuelas salvadoreñas.

Impacto directo en la calidad educativa: Una gestión financiera adecuada permite la adquisición de recursos didácticos, el mantenimiento de infraestructuras y la inversión en la formación del personal, lo cual tiene un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes.

Cuando la administración hace uso de los recursos eficientemente y los traslada a las personas idóneas para llevar una educación de calidad a cada niño y niña.

Transparencia y rendición de cuentas: La implementación de procesos claros y transparentes en el manejo de los fondos es esencial para generar confianza en la comunidad educativa y asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima y honesta. El hacer las rendiciones de cuentas nos pone mucho más en la mira de los que nos rodean de estar realizando bien las cosas de estar trabajando de cerca con la comunidad.

Capacitación del personal: Muchos directores y administradores escolares carecen de la formación necesaria en temas de finanzas y contabilidad, lo que a menudo lleva a una toma de decisiones ineficiente y a la pérdida de oportunidades para optimizar los recursos. El personal debe estar siendo capacitado a cada momento debe estar trabajando en la línea de las técnicas y metodologías actualizadas.

El artículo "Hacia una Administración Escolar Eficiente: El Papel de la Gestión Financiera en El Salvador" probablemente concluye que la gestión financiera eficiente es crucial para mejorar la calidad educativa. Es probable que se haya encontrado que la mala administración de los recursos económicos, la falta de transparencia, la ausencia de una planificación estratégica y la capacitación insuficiente del personal directivo son problemas comunes que limitan el desarrollo de las escuelas salvadoreñas.

Conclusiones

Impacto directo en la calidad educativa: Una gestión financiera adecuada permite la adquisición de recursos didácticos, el mantenimiento de infraestructuras y la inversión en la formación del personal, lo cual tiene un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes.

Transparencia y rendición de cuentas: La implementación de procesos claros y transparentes en el manejo de los fondos es esencial para generar confianza en la comunidad educativa y asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima y honesta.

Capacitación del personal: Muchos directores y administradores escolares carecen de la formación necesaria en temas de finanzas y contabilidad, lo que a menudo lleva a una toma de decisiones ineficiente y a la pérdida de oportunidades para optimizar los recursos.

Recomendaciones

Capacitación obligatoria en gestión financiera: Es fundamental que el Ministerio de Educación implemente programas de formación obligatorios para directores y personal administrativo en áreas como presupuestación, contabilidad básica y uso de tecnologías para la gestión financiera.

Creación de manuales y protocolos: Se recomienda desarrollar manuales y guías claras que establezcan los procedimientos para la administración de fondos, garantizando la uniformidad y la transparencia en todas las instituciones educativas del país.

Uso de tecnología: Incentivar la adopción de sistemas de gestión financiera digitalizados para facilitar el registro de ingresos y gastos, la elaboración de reportes y el monitoreo en tiempo real de la situación económica de las escuelas.

Fomentar la participación comunitaria: Involucrar a los padres de familia y a la comunidad en el proceso de rendición de cuentas, por ejemplo, a través de comités de auditoría o reuniones informativas, lo que fortalecería la confianza y el control social sobre los recursos.

Las escuelas deben asegurar buenas iniciativas en la gestión para poder tener recursos grandes para poder favorecer los aprendizajes en todos los niños, niñas y adolescentes.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros y Artículos

- La gestión educativa, disciplina con características propias: Este artículo de Hilda Flores-Flores (2021) explora las características de la gestión educativa y su relación con la administración escolar.
- La administración educativa: Según García (2004), la administración educativa se enfoca en alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente.
- Gestión financiera y calidad educativa: Pla (2018) destaca la importancia de la gestión financiera en la búsqueda de la calidad educativa.

Autores y Obras Relevantes

- Álvarez (2009): Analiza la necesidad de repensar y rediseñar los paradigmas de organización y gestión en la educación.
- Harvey (2007): Discute el impacto del neoliberalismo en la educación y la gestión escolar.
- Braslavsky y Cosse (2006): Examinan las políticas y estrategias para la descentralización de la educación en América Latina.
- Chiavenato (2006): Define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

Tesis y Estudios

- Tedesco (1995): Analiza la relación entre la educación y el desarrollo económico en el contexto de la competencia global.
- Casassus (2000): Explora el concepto de gestión educativa y su evolución en Estados Unidos.

