



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**La planeación estratégica como elemento de
mejora de la gestión educativa.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR

ING. EDWIN ALEXANDER HENRÍQUEZ OTERO

ASESOR

MSC. ALVARO BERMÚDEZ VALLE

AGOSTO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**ING. OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, AGOSTO DE 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtro. Ismael Alejandro Alens Salinas.
Presidente**

**Mtro. Carlos Enrique Perdomo Arias.
Primer Vocal**

**Mtro. Luis Edgardo Vides.
Segundo Vocal**

**Mtro. Álvaro Alberto Bermúdez Valle.
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: MAYO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas treinta minutos del día quince de junio del año dos mil veintiunos, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA", presentado por: el ING. EDWIN ALEXANDER HENRÍQUEZ OTERO, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. ISMAEL ALEJANDRO ALENS SALINAS
Presidente

MTRO. CARLOS ENRIQUE PERDOMO ARIAS
VIDES
1er. Vocal

MTRO. LUIS EDGARDO
2do. Vocal

ING. EDWIN ALEXANDER HENRÍQUEZ OTERO
Sustentante

Dedicatoria.

A las personas que trabajan día a día por garantizar el derecho a la educación en las comunidades del país.

Agradecimientos.

Primeramente, quiero comenzar dándole gracias a Dios por ser mi guía principal, el que me da fuerza y la sabiduría para seguir adelante con mi vida profesional, por todas las oportunidades que me ha dado y las venideras.

En segundo lugar, a mi asesor Mtro. Álvaro Alberto Bermúdez Valle, quien con sus conocimientos y apoyo me guio en cada etapa de este proyecto para alcanzar los resultados. También, por los conocimientos adquiridos de parte de mi persona en cada capítulo, con respeto a redacción, a investigación, etc.

También, a la institución que me abrió las puertas para poder desarrollar la investigación, especial mente a la directora Maestra Carlota Otero por permitirme acceder a la información documental que necesitaba, por su disponibilidad e información valiosa proporcionada en cada entrevista, a los docentes, que me permitieron entrevistarlos y obtener su valiosa información.

A mi jurado evaluador integrado por tres profesionales Mtro. Ismael Alejandro Alens Salinas, Mtro. Carlos Enrique Perdomo Arias, Mtro. Luis Edgardo Vides por las observaciones y consejos que han sido de gran ayuda, para sacar un trabajo que cumpla con todos los requisitos de la universidad y profesionalidad.

Finalmente, a mi familia por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían, especialmente quiero hacer mención a mi padre, madre y esposa, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y atención cuando estaba trabajando.

RESUMEN

La educación es un derecho fundamental que debe ser garantizado a todos los niños a pesar de las situaciones de crisis que enfrenta la escuela.

Este trabajo parte de dicho postulado, retomando como caso de trabajo el del Centro Escolar Cantón Plazuelas, en el municipio de Nombre de Jesús. Esta escuela, como otros 3980 centros escolares del país (65% del total), se encuentra en una zona rural y desarrollan su trabajo en un contexto de pobreza y con un limitado acceso a tecnologías de la comunicación, lo que les dificulta acoplarse de manera efectiva a la propuesta de educación virtual y a distancia promovida por las autoridades educativas en el contexto de las emergencias enfrentadas por El Salvador durante el año 2020.

A partir de un proceso de consulta con el equipo docente de la misma y partiendo del marco conceptual propuesto por la Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE, por sus siglas en inglés) se ha elaborado un diagnóstico de la comunidad educativa y, partiendo del mismo, una propuesta de apoyo a la planificación estratégica del Centro Escolar que permita desarrollar las capacidades de la comunidad educativa que le permita responder a las situaciones de crisis.

ABSTRACT

Education is a fundamental right that must be guaranteed to all children despite the crisis situations that the school faces.

This work is based on this postulate, taking up as a work case that of the Cantón Plazuelas School Center, in the municipality of Nombre de Jesús. This school, like almost 3,980 other schools in the country (65% of the total), is located in a rural area in a context of poverty with limited access to communication technologies, which makes it difficult for them to effectively engage with the proposal. virtual and distance education promoted by the educational authorities in the context of the emergencies faced by El Salvador during 2020.

Based on a process of consultation with the teaching team of the same and based on the conceptual framework proposed by the Interinstitutional Network for Education in Emergency Situations (INEE, for its acronym in English), a diagnosis of the educational community and Based on this, a proposal to support the strategic planning of the School Center that allows developing the capacities of the educational community that allows it to respond to crisis situations.

*La educación salva vidas; la educación sostiene la vida.
Es un elemento esencial de los esfuerzos de respuesta a los conflictos o crisis*
Nicolai y Triplehorn, 2003.

Contenido	Pág.
Presentación.....	i
Introducción	iii
Capítulo 1	17
1 Planteamiento del problema	17
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Definición o Planteamiento del Problema.....	19
3.2 Objetivos de investigación	21
1.3 Justificación del estudio	22
1.5 Limitaciones del estudio	24
Capítulo 2.	25
2. Marco Teórico	25
2. 1 Antecedentes: Planificación y Educación	25
2.2 Fundamentos teóricos de la planificación estratégica en educación.	29
2.3 El Proceso de Planificación Estratégica.	31
2.4 Las Herramientas de la Planificación Estratégica en la Escuela.....	33
2.5 La educación en crisis.....	38
2. 6 Los PEI y las propuestas de respuesta a la crisis.....	41
2.7 Marco conceptual.....	43
Capítulo 3.	45
3. Metodología	45
3.1 Participantes	46
3.2 Instrumentos	47
3.3 Estrategia de análisis de datos.	48
Matriz de Congruencia para Instrumentos y fuentes de información.	48
Capítulo 4.	50
4. Análisis de Resultados.	50
4.1 Caracterización de la Comunidad Educativa CE Cantón Plazuelas.	51
4.2 Elementos prácticos y teóricos que fundamentan la propuesta del modelo de respuesta para un contexto de crisis.....	57
4.3 Dificultades de respuesta del CE Cantón Plazuelas para responder ante una situación de crisis.....	72
Capítulo 5.	88
5. Conclusiones y propuesta de mejoras.	88
5.1 Conclusiones.	88

5.2 Propuesta de Mejora: Estrategia para el desarrollo de capacidades locales para responder a situaciones de crisis.	92
Bibliografía.....	125
Anexos.....	127

Presentación.

En el ámbito de la administración educativa, la planificación estratégica constituye una herramienta que permite prever acciones que ayuden al desarrollo de los centros educativos.

Durante el año 2020 El Salvador enfrentó distintas emergencias causadas por la crisis sanitaria del COVID-19 y desastres naturales como las tormentas AMANDA e IOTA, eventos que impactaron de manera significativa al sistema educativo al imponer prolongados confinamientos y sucesivas suspensiones en las clases.

Aunque las autoridades educativas respondieron a las emergencias con un relativo éxito a través de una estrategia basada en las tecnologías de la comunicación, dichas respuestas además de improvisada revelaron muchas otras deficiencias del sistema educativo y no fueron accesibles de manera igual para todos.

En las zonas rurales en condición de pobreza, con una débil infraestructura de conectividad y en la que la red natural de apoyo de los estudiantes la constituyen personas con bajos niveles de escolaridad formal, el nuevo paradigma educativo pareció no funcionar.

Esta investigación partió preguntándose sobre qué elementos deben considerarse en la planificación estratégica de los centros escolares de zonas rurales de El Salvador, para que se minimice el impacto de las crisis, en contextos en los que prima el escaso o nulo acceso a tecnologías de la comunicación y con una débil red de apoyo para los estudiantes.

Para responder a dicha pregunta se tomó como caso de referencia al Centro Escolar Cantón Plazuelas, en el Municipio de Nombre de Jesús, en el departamento de Chalatenango. Este centro escolar enfrenta distintos retos que en mayor o menor medida son compartidos por otros 3980 centros educativo del país en la zona rural (65%), y que enfrentan retos similares.

Con la ayuda del equipo docente de la comunidad se realizó un diagnóstico educativo comunitario, prestando atención a los retos que se enfrentan los mismos docentes, así como los estudiantes y sus familias; para dar continuidad al proceso educativo en contextos de crisis y cómo deben ser considerados los mismos en los ejercicios de planificación estratégica.

Este primer ejercicio puede servir como ejemplo para otros contextos y podrá brindar orientaciones conceptuales y metodológicas de cómo concebir la planificación estratégica en cada comunidad.

Introducción

En situaciones de crisis provocadas por desastres de origen natural, social o una emergencia sanitaria, muchas veces el derecho a la educación se ve truncado. Garantizar tal derecho para niñas y niños constituye una prioridad. Aunque no es posible tener certeza de cuando tendrá lugar una crisis, es necesario preverla. Los Centros educativos deben estar preparados y adaptados a estas condiciones no comunes y adversas.

Si bien, por definición, no es posible salir completamente ilesos de los daños provocados por las emergencias, la planificación constituye una herramienta que puede mitigar las consecuencias adversas y sobreponerse para garantizar la continuidad de la educación y que los aprendizajes de los estudiantes no sean afectados.

La vulnerabilidad del país quedó en evidencia con la pandemia del COVID-19. Inicialmente, la comunidad educativa en general y los Centros Educativos en particular, no estaban preparados para afrontarla, quedando recurrir a la improvisación y buenas intenciones como medio para enfrentar la crisis.

Si bien es importante reconocer los esfuerzos del Ministerio de Educación (MINEDUCYT) que de manera acelerada mientras avanzaba la pandemia, propuso y desarrollo actividades de contingencia (elaboración de guías educativas, capacitación masiva docente, TV educativa) que permitieran la continuidad de la educación, aún hay mucho por hacer para que ésta y futuras crisis afectan lo menos posible el derecho educativo de las niñas y los niños.

La niñez en condición de pobreza y ruralidad se encuentran entre la población más vulnerable. Se trata de niñas y niños para los que el acceso a equipos tecnológicos y conectividad a internet aun hoy constituyen barreras reales lo que constituye una desventaja significativa cuando el sistema privilegia estos medios para la continuidad educativa.

El sistema educativo y las escuelas no deben ser los mismos después de esta pandemia. Ante crisis futuras, las respuestas a cualquier tipo de desastre no deben ser espontáneas, sino que deberán estar contempladas en la planificación estratégica del sistema educativo y sus instituciones. Es lo que se propone en este trabajo.

En consecuencia, esta tesis problematiza en torno a la capacidad poco desarrollada de las escuelas para responder a las situaciones de crisis, de manera particular contextualizando la crisis del COVID-19, analizando el caso de una escuela rural del país.

Centrar el análisis en un centro escolar en particular, es importante porque permite operativizar la reflexión en los territorios, trascendiendo de las discusiones etéreas.

Se ha seleccionado como caso de estudio al Centro Escolar Cantón Plazuelas, del Municipio de Nombre de Jesús, Chalatenango. Este centro escolar rural, como se verá más adelante, ejemplifica los procesos y obstáculos que enfrentan miles de otras escuelas del país que se ubican en un contexto de pobreza, cuyos miembros disponen de un limitado capital cultural y con una planificación operativa y estratégica que no prevé acciones ante situaciones de crisis, en un país altamente vulnerable.

Por tanto, se desarrolla el tema *La planeación estratégica como elemento de mejora de la gestión educativa*, a través del análisis de las dificultades enfrentadas por un centro escolar, a partir de la investigación y reflexión con los miembros de la comunidad educativa local; y se ha diseñado una *estrategia para el desarrollo de capacidades de la comunidad educativa, para responder a futuras situaciones de crisis*.

Es decir, partiendo de la pregunta de sobre qué estrategia deben ser incluida en el PEI del CE para desarrollar las capacidades locales que le permitan mantener su funcionamiento y cumplir su propósito en contexto de crisis, se realiza un diagnóstico local, se analizan las herramientas de planificación del centro escolar y se proponen adecuaciones a la misma.

El marco teórico se hace un recorrido por antecedentes en planificación y educación exponiendo que la educación no puede ser concebida sin antes ser planificada. Por consiguiente, el trabajo inicia indagando los fundamentos teóricos de la planificación estratégica, creando base para la investigación, así como otras teorías y corrientes. A continuación, se presenta el marco conceptual del estudio, en el que se definen las variables de análisis y como se integran en esta investigación diversos conceptos.

También, comprende, un marco conceptual que expresa como se integran en esta investigación diversos conceptos. Todo esto, fundado en tres variables principales: *Planificación estratégica escolar, marco lógico y educación en situaciones de crisis.*

Finalmente, se espera que esta investigación brindará elementos para la planificación estratégica de intervenciones educativas en contextos de crisis especialmente en el Centro Escolar Cantón Plazuelas ubicado en la zona rural del El Salvador, en el departamento de Chalatenango.

Este trabajo se presenta como requisito para culminar la maestría de administración de la educación.

Capítulo 1

1 Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes.

El 11 de marzo de 2020, en el contexto del COVID-19, el Gobierno Salvadoreño decreto una cuarentena sanitaria en todo el país. De forma abrupta, un millón trecientos mil estudiantes -un sexto de la población salvadoreña- pausaron su ciclo escolar.

La suspensión sería inicialmente por 21 días, los cuales se fueron extendiendo según se escalaba la emergencia ante el avance de la pandemia. Al decreto de emergencia sanitaria se sumó la declaración del estado de excepción, lo que implicaba el cierre de fronteras, la restricción a la movilidad de trabajadores no esenciales para la emergencia y mantenía el cierre de todas las instituciones educativas.

La respuesta inicial de las autoridades educativas, tanto para el sector público y privado, fue brindar guías de trabajo a los estudiantes en todos los niveles (Calderón, 2020); al mismo tiempo que se brindaba formación y capacitación virtual para los docentes (MINEDUCYT, 2020) y adquirirían herramientas tecnológicas para no dar por perdido el ciclo escolar.

Sin embargo, las carencias y brechas de acceso a las TIC fueron cada vez más evidentes, y que las estrategias para garantizar la continuidad educativa en contextos de emergencia no debería limitarse al acceso a internet.

Y es que, según la Encuesta de Hogares de Propósito Múltiple del año 2018, solo uno de cada cinco hogares (22.84%) en el país tenía servicio de internet en el residencial, y solo uno de cada cuatro (27.1%) tenía un equipo de cómputo. Así

mismo, una de cada 4 computadoras en el país (27.1%), se encuentran en el escritorio de una residencia del departamento de San Salvador. (DIGESTYC, 2018)

Y en lo que respecta al sistema educativo, según datos del MINEDUCYT de 2018, solo una tercera parte (35.97%) de los Centros Escolares tiene acceso a internet; y solo un poco más de la mitad (53%) de los más de 62 mil docentes del país tiene acceso a la red. (Educación, 2019)

Del total de estos estudiantes con acceso, el 66.17% cursan educación básica; 24.6% son alumnos en educación media; y 9.76% en parvulario. Y en lo que respecta a las zonas de habitación, el 79.1% de los estudiantes con internet habitan en zonas urbanas, solo uno de cada 5 estudiantes en la zona rural (20.9%) tiene acceso a la red. (Educación, 2019)

Asumir que es posible continuar el año escolar a través de la red, es un supuesto no válido para la mayoría de los estudiantes en el sector público y sus docentes.

En otras palabras, no es suficiente diseñar una respuesta que solamente se limite a uso de equipo de cómputo y de conexión a la red dar continuidad al proceso educativa en una situación de emergencia. Hacerlo de esta manera significaría vedar el derecho a la educación a cientos de miles de niños en el país, especialmente, el derecho de aquellos niños y niñas en situaciones de mayor vulnerabilidad.

Lo anterior no era un problema solo en El Salvador. Pocos países en el mundo mostraron estar preparados para responder a la crisis sanitaria del COVID-19. La actual pandemia sirve como ejemplo para evidenciar la carencia de la planificación estratégica del sistema educativo y sus instituciones para responder a contextos de crisis.

Por lo que desarrollar las capacidades de la escuela para que ésta mantenga sus funciones, cumpla con su propósito y garantice el derecho de la niñez a la educación en un contexto de crisis, no es una decisión espontánea sino estratégica.

En este sentido, la planificación estratégica, entendida como “*el proceso por el cual se provee lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad de actores que actúen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y bajo de condiciones de incertidumbre*” (Pérez y otros, 2011), constituye una herramienta indispensable para el personal directivo de los centros escolares del país.

En el ámbito de la administración educativa, la planificación estratégica hace referencia a “estructuración de acciones con el fin de obtener metas y fines propuestos de antemano. Las metas y fines, deberían dirigirse a la formación de individuos que tiendan a su realización y superación” (Vega,1998 Pág. 4). Además, contempla la participación de los involucrados en el proceso, que, en el caso de la administración educativa, deben ser los directores, docentes, estudiante, padres y madres de familia. Busca la negociación y el consenso para la acción, ya que sin ellos difícilmente obtendrá los resultados.

Las experiencias recientes demuestran que, a todo nivel, el sistema educativo salvadoreño no prioriza en su planificación la respuesta en tiempos de crisis. En este sentido, la planificación estratégica y operativa de los centros escolares debe constituir la base de la gestión educativa para enfrentar la crisis.

1.2 Definición o Planteamiento del Problema.

En El Salvador, el documento denominado Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la herramienta oficial concebida para la planificación estratégica en los centros escolares, en un periodo de aproximadamente 5 años; y el Plan Escolar Anual (PEA), la guía que permite su implementación anual.

Para prever una respuesta adecuada, efectiva y contextualizada, es importante que durante la elaboración del PEI y el PEA, los CDE en general, pero los directores en particular, responsables de la gestión, cuenten con herramientas prácticas y conceptuales que permitan diseñar una estrategia para tal fin.

El PEI y el PEA son documentos flexibles que orientan el trabajo de los centros escolares sin restringirlo. Así lo establece la Guía para la elaboración y revisión del PEI y PEA (MINED, 2008).

Como alternativa metodológica para el desarrollo de este trabajo, que pretende realizar un análisis de *la planeación estratégica como elemento de mejora de la gestión educativa* y brindar una respuesta a la misma, se ha optado por centrar el análisis en un centro escolar de la zona rural de un municipio del norte del país.

Se plantea como importante realizar este análisis en un centro escolar que ejemplifica las condiciones y necesidades de otros miles de centros escolares en El Salvador.

Por ello, con la presente investigación se pretende identificar obstáculos, necesidades, oportunidades y acciones concretas para que el equipo directivo del Centro Escolar Cantón Plazuelas pueda revisar y actualizar su plan estratégico y operativo en función de garantizar el derecho a la educación de sus estudiantes ante futuras situaciones de crisis.

Es decir, en este trabajo no solo se reflexiona en torno a *la planeación estratégica como elemento de mejora de la gestión educativa* como ejercicio argumentativo; sino que pretende ofrecer a la comunidad educativa en la que se realiza el estudio, opciones para hacer frente al problema. De ahí que busca identificar y proponer una ***estrategia para el desarrollo de capacidades en la comunidad educativa para responder a situaciones de crisis***.

Por tanto, el enunciado del que parte es presente estudio es:

¿Qué estrategias deben ser incluida en el PEI del CE Cantón Plazuelas para desarrollar las capacidades locales que le permitan mantener su funcionamiento y cumplir su propósito en contextos de crisis¹?

¹ La educación en situaciones de crisis UNESCO.
<https://es.unesco.org/themes/educacion-situaciones-crisis#:~:text=La%20labor%20de%20la%20UNESCO,que%20la%20educaci%C3%B3n%20se%20mantenga>

Esta pregunta intentará ser respondida en la comunidad Cantón Plazuelas, Municipio de Nombre de Jesús en el departamento de Chalatenango.

3.2 Objetivos de investigación

Objetivo General.

Desarrollar en el PEI una estrategia contextualizada y viable que premia el desarrollo de capacidades locales y que permita a los miembros de la comunidad educativa responder a situaciones de crisis, en el Cantón Plazuelas, en el Municipio de Nombre de Jesús

Objetivos Específicos.

- i. Caracterizar a la comunidad educativa y los entornos escolares del cantón Plazuelas.
- ii. Identificar elementos prácticos y teóricos que fundamenten la propuesta del modelo de respuesta para un contexto de crisis.
- iii. Realizar un diagnóstico sobre las dificultades de respuesta del CE Cantón Plazuelas para responder ante una situación de crisis.
- iv. Elaborar una propuesta de acciones estratégicas que permitan el desarrollo de capacidades en la comunidad educativa, para responder a una situación de crisis.

1.3 Justificación del estudio

El Salvador es un país vulnerable expuesto a desastres naturales, con altos índices de violencia social y vulnerable a crisis sanitarias. Cada uno de estos eventos puede conllevar a la suspensión de clases para niños y niñas en todo el país, vulnerando así el derecho a la educación a costa de proteger la vida y la salud de la niñez y las familias.

Sin embargo, permitir a los niños el goce del derecho a la educación no tendría que derivar en la permuta de otros derechos. Esto es posible si el Estado salvadoreño, y de manera particular las escuelas, tienen la capacidad de planificar las medidas de respuesta ante eventuales crisis que conlleve el cierre de los centros escolares.

La crisis provocada por el COVID-19 ha demostrado que, tanto a nivel central como local, el sistema educativo carece de una estrategia de respuesta para brindar educación en contexto de crisis, que en el caso de El Salvador pueden ser diversas.

Sin embargo, no es usual que estos documentos contemplen actividades -ni en el corto ni mediano plazo- que permitan responder a contextos en los que el derecho a la educación sea interrumpido por emergencias sanitarias, ambientales o sociales.

Es por esto que es necesario identificar y planificar las acciones que sean necesarias para garantizar la continuidad de la educación durante las crisis futuras. Prever dichas acciones resulta de especial interés no solo en el nivel central, sino en la planificación local de los centros escolares.

Y es que, aunque el Estado salvadoreño ha dado importantes pasos y lineamientos generales para responder a la emergencia sanitaria² causada por

² TV línea, guías de trabajo, etc.

el COVID-19, corresponde a los Centros Educativos en cada localidad desarrollar una respuesta contextualizada.

Partiendo de lo anterior, este estudio adquiere relevancia porque no se han encontrado estudios en El Salvador que indaguen la respuesta y las alternativas posibles de las instituciones educativas en contextos de crisis, lo que le convierte en una aproximación novedosa al fenómeno.

Esta investigación se desarrollará en el Centro Escolar Cantón Plazuelas y pretende brindar elementos para la planificación estratégica de intervenciones educativas en contextos de crisis, lo que es beneficioso para la comunidad educativa local.

Finalmente, la propuesta que surja de la presente investigación, que se realizarán en conjunto con miembros de la comunidad educativa local, así como las herramientas teóricas y conceptuales sobre las que se basa la misma, podrán servir como modelo para instituciones educativas en situaciones similares.

En otras palabras, este trabajo servirá como material de referencia para que otros Centros Escolares, especialmente los que se encuentran en zonas rurales, revisen y actualicen sus planes estratégicos de cara a futuras emergencias. Que estos contemplen la posibilidad y necesidad del desarrollo de habilidades en la comunidad educativa y demás protocolos a seguir en situaciones de crisis ya que es en las zonas rurales en la que las escuelas suelen enfrentar mayores riesgos y un menor acceso a recursos educativos, lo que se agudiza durante los periodos de crisis.

1.5 Limitaciones del estudio

El trabajo de investigación se desarrolla en el contexto de la crisis sanitaria generada por el COVID-19 y se centrará en la experiencia de un Centro Educativo de la zona rural de Chalatenango en el norte del país, Centro Escolar Cantón Plazuelas, el periodo de mayo a septiembre del 2020.

Las medidas sanitarias que impuso la restricción a la movilidad de personas vigentes al momento de realizar el presente trabajo^{3, 4}, aunque no lo imposibilita, también resultó una limitación importante en el desarrollo del mismo.

Las medidas sanitarias impidieron las visitas a las escuelas y comunidades, así como las entrevistas directas con miembros de la comunidad educativa.

Sin embargo, fue posible acceder a los documentos oficiales de planificación de la institución objeto de estudio, sus datos estadísticos disponibles en la página web del MINEDUCYT y realizar entrevistas a través de plataformas virtuales con el personal directivo y docente de la institución objetivo de la intervención.

También es cierto que toda propuesta educativa de planificación estratégica debe ser validada por el conjunto de actores de la comunidad educativa. Esto incluye, a parte del personal docente y directivo, a padres de familia y estudiantes. Por lo que esta propuesta trabajada con los funcionarios del Centro Escolar, deberá después ser validada por estos con la comunidad.

Se propone como beneficiario del presente estudio a un centro escolar que, de momento tiene cerrado el proceso de elaboración del PEI. Sin embargo, el documento oficial *Guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA* (MINED, 2008), tal como su nombre lo indica, refleja la posibilidad de no solo elaborar sino *revisar* y de ampliar o modificar los mismos.

³ Decretos, extensión de

⁴ Este trabajo se realiza entre abril y septiembre del 2020

Capítulo 2.

2.Marco Teórico

Como ya se ha señalado, la respuesta de la escuela a una situación de crisis debe, necesariamente, ser planificada. Y dicha planificación estar acorde a cada contexto, la disponibilidad de los recursos y las capacidades instaladas. De no existir las capacidades, estas deben ser desarrolladas.

Por tanto, es menester comprender el proceso de planificación desde la administración educativa, las posibilidades para desarrollar procesos educativos en un contexto de crisis; así como los modelos pedagógicos que pueden orientar la respuesta de la escuela en dichos contextos.

2. 1 Antecedentes: Planificación y Educación

Aunque no puede existir un proceso educativo –en el sentido amplio de la expresión- sin ser planificado, el término *planificación estratégica* (PE) estuvo asociado, y muchas veces delimitado, al ámbito de la administración empresarial durante el último siglo.

Se considera como autores clásicos de la disciplina administrativa y que desarrollaron aspectos fundamentales de la planificación en la administración de las organizaciones a H. Fayol y F.W. Taylor. (Lesmes, 2010; Ahumada, 2013; Casassus, 2002; Otros, 2003; Guevara, 2013; Chiavenato, 1995)

En materia de teoría administrativa, planificación es considerada como una etapa del proceso administrativo González y otros (2003) citando a Fayol definen “que la máxima gestión significa mirar al futuro da una idea de importancia a la planificación.” (González y otros, 2003)

Salas y Madriz (2003) citando a Chiavenato (1995), han explicado cómo a lo largo del S.XX y gracias al reconocimiento que Weber⁵ hace las *organizaciones* educativas y empresariales como instituciones sociales, es posible establecer la existencia y fundamentación epistémica y disciplinar de la *administración educativa*.

Esto, a su vez, hace posible que muchas de las herramientas teóricas de las que dispone la disciplina administrativa, sean extensivas a la administración escolar. De esta manera, la planificación estratégica se asume también como herramienta para la planificación en las instituciones escolares.

Como cualquier otra organización que busca un logro, que tiene fines específicos y que para alcanzarlos se traza objetivos y necesita hacer el uso más racional de los recursos para cumplirlos; la escuela -el marco institucional para la aplicación de la administración educativa- se convirtió en el contexto de aplicación de la planificación estratégica en educación.

Las diferentes definiciones de planificación (Bracho y Carruyo, 2011; Gwan-Chol, 2006; Méndez, 1998; Fuentes, 1986 y Espinoza, 1984) comparten la misma esencia. Todas ellas hacen referencia al proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo (Martinelli, 1997, en Fernández y Rosales, 2014).

En la región, entre los trabajos sobresalientes en materia de planificación estratégica educativa se identifican, desde una perspectiva epistemológica, la reflexión de Madriz (2003) y Montero (1984); Bonilla (2016), Fernández y Rosales (2014), Bracho y Carruyo (2011) y González y otros (2009) hacen una lectura desde una perspectiva operativa; y desde una posición más crítica se encuentran McGinn y Porter (2005) y Le Bell (2002).

⁵ En su obra *¿Que es la burocracia?* Weber explicará que: Las instituciones educativas del continente europeo, particularmente las instituciones de enseñanza superior -las universidades y los establecimientos técnicos, escuelas empresariales, escuelas superiores, y otros centros de grado terciario y medio- se encuentran dominadas e influidas por la exigencia del tipo de "educación" que determina un sistema de exámenes especiales y por la pericia cada vez más necesaria para la burocracia moderna. [...] La "democracia" también toma una actitud ambivalente frente a los exámenes especializados [...] Esto se intensifica en la medida en que el diploma educativo se canjea por ventajas económicas. Hoy en día, el diploma educativo se está transformando en lo que la prueba de legitimidad fue en el pasado, al menos en donde el poder fue de la nobleza: un requisito previo para la igualdad de estirpe, una calificación para la sinecura y para los cargos estatales.

Madriz (2003) y Montero (1984), establecen que la administración educativa, al ser comparable con “la administración empresarial y la pública, comparten también idénticos principios y procedimientos” (Montero, 1984, Pág. 35).

“Si se acepta el principio primordial de la administración consiste en planificar, organizar, dirigir al personal, conseguir y distribuir los recursos humanos y financieros para alcanzar las metas fijadas. La administración [educativa] no diferirá de otras administraciones” (Montero, 1984)

De esta manera, como ya se ha dicho, se enmarca la administración educativa en la ciencia administrativa general; y puede así valerse de sus instrumentos, entre lo que se encuentra la PE.

Pero, aunque comparten los mismos principios, Montero (1984) también reconocerá que “la administración educativa posee características propias, tiene objetivos y acciones privativas, y un medio ambiente de operaciones particulares” (Pág. 43); y dichas particularidades también se reflejarán en los procesos de planificación.

Entendida la escuela como el medio particular en el que se desarrollarán estas operaciones particulares, Mc Ginn y Porter (2005) harán notar que,

“la planificación educacional es mucho más sofisticada y complicada; requiere no sólo una proyección lineal del pasado hacia el futuro, sino también un análisis detallado de cómo llegó a darse el presente, y por tanto de las fuerzas que operan en la situación actual. Requiere marcos de referencia conceptuales mucho más sofisticados para lograr entender cómo intervenir” (Mc Ginn y Porter, 2005, Pág.110).

Aunque básica, ésta idea brindará el marco dentro del cual se desarrollan diversas propuestas cuyo objetivo es brindar herramientas conceptuales para que administradores educativos diseñen e implementen un proceso de planificación estratégica.

Sin embargo, es importante señalar que la planificación estratégica es un concepto que, para algunos autores puede resultar contraproducente.

Lesmes (2010), citando a Le Bell (2002), explica que la planificación estratégica en organizaciones educativas puede ser una trampa. Identifica *falacias* “que socavan la eficacia de la planeación como una técnica de dirección para usar en organizaciones educativas”. (Lesmes, 2010)

Explicará Bell (2002, citado por Lesmes, 2010) a través tres falacias, lo inadecuado del enfoque de la planificación estratégica en los centros escolares.

“La primera de estas falacias se da cuando el rector se presenta como la fuente experta de la gestión y la persona que lleva el peso y la responsabilidad de la planificación. No responde a propósitos comunes ni al trabajo en equipo. Responde a una estructura jerárquica, donde el rector es el solitario superhéroe.

La segunda, la falacia predictiva, se refiere a la conceptualización de la planeación estratégica en sí misma. Su finalidad esencial es explorar el entorno en el que opera la institución educativa, pronosticar su futuro y desplegar los recursos para hacer frente a la situación prevista (Whipp, 1998). Es decir, predice los escenarios presentes y futuros, pero este supuesto ejercicio riguroso de proyección puede no ser muy diferente a ver en la bola de cristal.

La tercera, la falacia de la eficacia, existe todo un discurso sobre la necesidad de lograr organizaciones educativas eficaces, el problema es que el discurso de eficacia en educación y mejoramiento escolar exagera la planeación que pueda alcanzar. Fe de esto puede encontrarse en centros educativos a lo largo del país, en la que directores y docentes describen como tedioso y un uso irracional del tiempo”.

Ahora bien, en el caso de El Salvador, más allá de las críticas y limitaciones al ejercicio de PE, el sistema educativo ha asumido la necesidad que cada centro escolar desarrolle un proceso de PE.

Las autoridades educativas del país, a principios de la década del 2000, regularon e implementaron dos instrumentos para la planificación en los centros educativos. Estas son el Plan Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA).

El PEI, concebido como herramienta de PE, se elabora para para un periodo de 5 años y en el “*se definen las estrategias para mejorar la calidad de las acciones de la comunidad educativa*” (MINED, 2002); mientras el PEA es su guía operativa que garantiza la implementación anual, “contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios, con el fin de logra el compromiso de la comunidad educativa.” (MINED, 2008)

Todos los centros educativos públicos del país están obligados a planificar sus acciones en los ámbitos pedagógico, administrativo, organizativo y comunitario desde el PEI (MINED, 2002). Este aspecto será retomado más adelante.

2.2 Fundamentos teóricos de la planificación estratégica en educación.

Como ya se ha dicho, aunque no existe una sola manera de conceptualizar la *planificación estratégica*, las varias definiciones concuerdan en ideas que reflejan procesos, *previsión, liderazgo y participación*.

González y otros (2003) citando Chaffee dirán que se trata de “un proceso deliberado de cambio, orientado al futuro: persigue introducir cambios en la realidad. Sin embargo, ésta sería, desde esta perspectiva, una construcción social: la realidad estaría socialmente construida.” (Otros, 2003, Pág. 221)

Para Vega (1998) es aquella “que se ocupa de establecer una relación dialéctica entre el objeto de la planificación y los sujetos para quienes se planifica [...]” Además de que, “comprende la realidad social y sus diferentes interrelaciones,

por lo cual parte de un enfoque sistémico y totalizador que además procura la participación de todos los involucrados en el proceso” (Pág. 95)

Según Bracho y Carruyo (2011), la “planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ‘qué lograr’ (objetivos) al ‘qué hacer’ (estrategias); es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, ‘saber ser para integrar al hacer’”.

Según Corredor (2001), la planificación estratégica como *previsión*, “es el proceso cual se provee lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad de actores que actúen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y bajo de condiciones de incertidumbre”.

Como puede observarse, todas estas definiciones plantean como elementos comunes analizar un contexto y formular planes que permitan para cumplir con objetivos de interés a través de acciones concretas.

Además, la planificación estratégica contempla *la participación* de los involucrados en el proceso y, en el caso de la administración educativa, deben ser los directores, docentes, estudiante, padres y madres de familia. Busca la negociación y el consenso para la acción, ya que sin ellos difícilmente obtendrá los resultados (Vega, 1998) Y, como dirán Fernández y Rosales (2014), a través de la planificación estratégica, entre todos los involucrados, “se identifica claramente cómo se visualiza la organización, se establece la dirección que debe seguir y se determina cuanto tiempo tomará y como se alcanzará esa meta propuesta” (2014, Pág. 10).

Ahora bien, la planificación estratégica requiere ser sistematizada. Así lo establecen González y otros (2009) cuando aseguran que “en términos más concretos entiende por PE a “*los procesos de los que depende la formulación de un plan estratégico*”, entendido éste como “*un plan para operativizar la estrategia, o ponerla en práctica*” (Pág. 209). Así entendida, “*la planificación estratégica estaría vinculada a la elaboración de la estrategia*” (Pág. 210)

Considerando lo anterior, la idea de planificar estratégicamente en el contexto escolar implica un proceso deliberado de plantear y actuar para lograr un cambio de las condiciones desde las que se parte. Esto requiere comprender el contexto en el que se pretende influir, identificar líneas de acción necesarias para lograr alcanzar los objetivos establecidos y en la que existe un liderazgo que gestiona la participación de los interesados. Y todo esto, formulado en un plan que permita hacer operativas las decisiones tomadas.

Por tanto, más allá de las definiciones y sus componentes, es claro que planificar es mucho más que la sola intención de prepararse para el futuro. La materialización de la planificación requiere la formulación clara de los propósitos, liderazgo, y a través del mismo, el desarrollo de las consultas con los involucrados; así como el análisis y gestión de los recursos, su disposición y administración; y también, la capacidad de sistematizar el proceso.

2.3 El Proceso de Planificación Estratégica.

En términos analíticos, la PE puede representarse en etapas similares a las del ciclo de proyectos, pero con procesos particulares.

David (2003) establece que estas etapas son la formulación, la implementación y la evaluación.

La etapa de *formulación* implica desarrollar la misión y visión propias de la institución, así como el desarrollo del análisis tanto del entorno de la organización como un análisis interno de los recursos, posibilidades, fortalezas y necesidad de fortalecimiento.

En un segundo momento de esta etapa, se formulan los objetivos del plan mismo, así como se diseñan las estrategias para su cumplimiento.

En esta etapa se entenderá por *estrategias* al conjunto de decisiones que identifican las líneas generales de trabajo que permitirán la consecución de los objetivos formulados. En palabras de Aramayo:

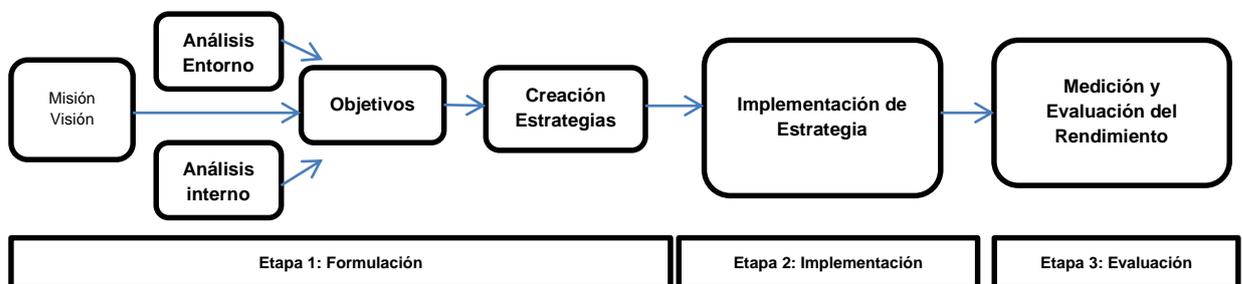
“[...]la estrategia se define a partir del cómo abordar un problema para garantizar la consecución del deseo, lo que implica que constituye un medio cuya adecuada formulación e implementación permite enfrentar aquellos factores que condicionan la obtención del objeto deseado y la satisfacción de una carencia que afecta nuestro desenvolvimiento diario”. (2005, Pág. 13)

Esta etapa es la que implica el mayor grado de participación de los interesados, finalizando con la creación de las estrategias.

La etapa dos, denominada *implementación*, contemplara la ejecución del plan, lo que significa desarrollar operativamente las actividades identificadas y presupuestadas en función de las estrategias establecidas. Por lo que en esta etapa debe gestionarse y ejecutarse los recursos (humanos y materiales) necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, la evaluación y aprendizajes de la estrategia dará cuenta sobre la eficiencias y efectividad de los planes y la estrategia misma; así como de los cambios generados debido a las intervenciones realizadas. En esta etapa también se identifican y comparten los aprendizajes del proceso.

Figura 1
Planificación Estratégica



Fuente: David, 2003

Pero es importante señalar la diferencia entre la planificación estratégica y la planeación a largo plazo. Y es que, la PE no se limita a ser un listado de actividades a lo largo de un periodo de tiempo, ya que, como lo señala Gwan-Chol (2006), la

planeación a largo plazo asume que los contextos son estables, mientras que la planificación estratégica asume que la institución deberá responder a un contexto cambiante.⁶

Por tanto, en la etapa de *formulación* de la estrategia resulta fundamental un análisis extenso y participativo que permita prever la mejor manera posible de lograr los cambios en el contexto y que, además, genere compromiso de las partes involucradas.

Es por esto que Vega (1998) dice que la PE “es aquella que trata de conocer e influir en el medio para procurar su crecimiento y desarrollo. Comprende la realidad social y sus diferentes interrelaciones, por lo cual parte de un enfoque sistémico y totalizador, que además procura la participación de todos los involucrados, en el proceso y el mismo planificador es parte activa y no solo un agente externo” (Pág. 93).

En éste mismo sentido, Coombs (1976, en Fuentes, 1986) explicará que “toda planificación educativa exigirá conocer o realizar un análisis de la realidad, teniendo muy en cuenta el campo educativo, que aconsejará o exigirá un concreto modo de planificación”.

2.4 Las Herramientas de la Planificación Estratégica en la Escuela.

Ahora bien, no existe *una forma*, ni *una sola metodología* para el desarrollo y diseño de la PE. Más bien la literatura contempla parámetros mínimos sobre el contenido de la herramienta de planificación. En este sentido, los procesos de PE pueden recurrir a herramientas como la *Teoría de Cambio* o el *Marco Lógico (ML)* para su desarrollo.

⁶ En palabras de Gwan-Chol (2006): “ [...]La planificación a largo plazo supone que el entorno es estable, mientras que la planificación estratégica supone que un sistema debe responder a un entorno dinámico y cambiante. El término “planificación estratégica” está destinado a capturar la naturaleza estratégica (integral, holística, reflexiva o fundamental) de este tipo de planificación”

El **ML** es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (CEPAL, 2005)

Para Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) la metodología del marco lógico comprende dos etapas para su desarrollo, estas son la *Identificación del problema y alternativa de solución*; y, la etapa de *la planificación*.

La primera etapa, requiere elaborar cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa) (CEPAL, 2005).

Análisis de involucrados. Es importante porque permite identificar a todas las partes interesadas u obligadas a intervenir durante la implementación de la estrategia y de las actividades requeridas por el plan o el proyecto. Para realizar este análisis es posible disponer de varias herramientas; uno de estos ejemplos los encontramos en Ortegón, Pacheco, Prieto (2005) y en Camacho y otros (2001).

Ortegón y otros (2005) proponen que una vez recuperada y sistematizada la información del contexto se utilice una escala “1 a 5, donde el 1 indica el menor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el menor grado de involucramiento del mismo; por su parte el 5, indica el mayor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el mayor grado de involucramiento” (Pág. 95). Además, proponen que se debe calificar “con valor negativo aquellos involucrados que mostraron oposición a solucionar el problema con valor positivo a aquellos que mostraron apoyo.”

La herramienta que se utilizará en los análisis involucrados se presenta en la tabla 1.

Tabla 1
Matriz de análisis de Involucrados

e. Involucrados	f. Expectativa Valores de 1 a 5	g. Fuerza Valores de 1 a 5a	h. Resultado b*c
A1			
A2			
A3			

Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL,2005).

Lo siguiente sería elaborar el *análisis de problema*, utilizando la herramienta del árbol del problema, lo primero es identificar el problema principal y de igual forma sus causas y sus efectos. Hablando operativamente primero se escribe el problema en el tronco del árbol, luego sus causas que son las raíces del árbol y finalmente sus efectos que son las ramas del árbol (CEPAL, 2005)

Tabla 2
Matriz del árbol de problema

Matriz Árbol de problema	
Consecuencias	Consecuencia 1. Consecuencia 2. Consecuencia 3. Consecuencia n.
Problema	Situación problemática
Causas.	Causa 1. Causa 2. Causa 3. Causa n.

Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL,2005).

Partiendo del árbol de problema se realiza el análisis de objetivos. Según Ortegón y otros (2005) “*consiste en convertir los estados negativos del árbol del problema en soluciones, expresadas en forma de estado positivos*” (Pág.17).

Tabla 3
Matriz de árbol de objetivos

Matriz de árbol de objetivos.	
Efectos esperados	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3 Efecto 3.1 Efecto 3.2
Problema principal	Situación problemática.
Causas Esperadas	Causa 1 Causa 2 Causa 3 Causa 3.1 Causa 3.2
Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL,2005).	

Luego, se debe realizar la identificación de alternativas de solución, las cuales, son las acciones que se deben realizar para eliminar las causas y con ello se estará contribuyendo a la solución del problema central o principal, más adelante estas se consideran como componentes o actividades.

De todas estas alternativas obtenidas se seleccionan la que se considere óptima, según Ortega y otros (2005) la selección no solo se debe *“tomar en términos económicos, técnicos, legales ambientales, sino también en eficiente y eficaz, Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema”* (Pág. 19)

Finalmente, en esta etapa se crea la estructura analítica del proyecto (EAP), la cual consiste según Ortega y otros (2005) es *“un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.”* (Pág. 20).

Este esquema está compuesto por un fin o fines según sea el proyecto, el cual se obtiene de las ramas del árbol de objetivos tomando las más importante para la institución.

El propósito (Objetivo central) de igual manera se obtiene del árbol de objetivos el objetivo central o principal, al cual la institución buscar alcanzar.

Producto o componente, son las alternativas que la institución selección como óptimas para alcanza el objetivo principal.

Finalmente, las actividades, es todas las acciones a realizar para alcanzar el componente que abona alcanzar el objetivo principal.

Este esquema no se realizará en este trabajo porque no se considera necesaria, ya que la matriz de planificación del marco lógico no se realizará como lo marca la teoría, es decir, en la siguiente etapa se usará una herramienta que ya manejan el personal del Centro Educativo para su planificación de PEI.

La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico, donde las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Ahora bien, como ya se ha mencionado, en esta etapa se utilizará la matriz que contempla el PEI y el PEA, retomando las herramientas con las que ya se encuentra familiarizados los docentes del sistema educativo, adaptada a las necesidades de esta investigación.

La matriz que se utilizara para la planificación se presenta a continuación en la tabla 4

Tabla 4
Matriz de planificación.

No.	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	METAS ESTRATÉGICA ANUAL	ACTIVIDAD REALIZAR	RECURSOS	PERIODO EJECUCIÓN	FUNCIONARIO O RESPONSABLE
					FECHA INICIO Y FINAL	

Fuente: Matriz de planificación del PEA del Centro Escolar Catón Plazuelas.

Retomar las herramientas ofrece el Marco Lógico y otros instrumentos (UNESCO/IPEE, 2010) para elaborar el PEI es una posibilidad viable para los centros educativos en el país.

La condición determinante es que sea “práctico, funcional y pueda ser comprendido por toda la comunidad educativa.” (MINED, 2002)

Además, las herramientas que el presente trabajo propone para realizar las actividades requeridas por el PEI en el proceso de consulta y elaboración del mismo resultan compatibles con las propuestas en el documento *Guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA*. (MINED, 2008)

Es importante señalar que éste documento refleja la posibilidad no solo elaborar sino *revisar* (ampliar, modificar) el PEI Y PEA.

2.5 La educación en crisis.

Crisis y desastres son conceptos amplios que designan de manera difusa situaciones muy diversas entre sí.

Crisis y desastres pueden ser provocadas por amenazas a la salud pública, los conflictos armados y la escalada de hostilidades en zonas de guerra; así también como por terremotos, inundaciones o cualquier otro fenómeno natural que impide en desarrollo normal de actividades en un espacio físico y temporal delimitado.

De las crisis y los desastres se desprenden condiciones que amenazan la vida, dignidad e integridad física y/o económica de las personas y sus comunidades.

Las consecuencias de las crisis pueden diferenciarse cuando son *directas a las personas* (desplazamientos, ejecuciones extrajudiciales, hostigamiento a la población, torturas, traslados forzosos) o cuando son tienen efectos sobre las *estructuras locales* (destrucción de las cosechas, infraestructura económica, estructuras sanitarias –como hospitales, escuelas y lugares culturales-) (Pierre, 1998)

Independientemente de las consecuencias humanitarias para las personas y las comunidades, los niños suelen encontrarse entre las principales víctimas de las crisis y su derecho a la educación entre las primeras y más prolongadas afectaciones.

La educación en crisis es el ejercicio y goce del derecho a la educación –Que también es un derecho fundamental- en contextos de conflictos armados, desastres naturales y/o emergencias sanitarias y de cómo los responsables de brindar la educación en las escuelas y los estudiantes y padres de familia están preparados para garantizar la continuidad de educación en estos contextos. (Herrera, 2011; UNESCO, 2020)

Como se rescata en el documento *Guía para la planificación de la educación en situaciones de emergencia y reconstrucción* (UNESCO/IIEP, 2010),

“La educación es un elemento de protección frente a la crisis [...] en sí misma brinda protección física, psicosocial y cognitiva. En condiciones de seguridad apropiadas, se puede mejorar la protección física mediante la supervisión de los adultos y proveyendo un lugar seguro donde aprender y jugar. La protección psicosocial aparece con las oportunidades de autoexpresión, la expansión de las redes sociales y el acceso a una estructura y rutinas periódicas. Al colocar a los niños en el papel social de alumnos, la educación les da un sentido de finalidad y autovaloración. Finalmente, la educación contribuye a la protección cognitiva de aquellos niños afectados por conflictos o crisis” (Pág.1)

Es por esto que “en momento de conflictos, creado por la mano humana o por un desastre natural, se debe considera la educación, como un derecho fundamental, [y] tiene que estar presente en la vida del niño o niña, como también del adolescente” (Herrera, 2011)

Y como ha sido señalado de manera reiterada en este trabajo, la respuesta del sistema educativo brindada en contextos de emergencia y crisis no puede ser espontánea, sino que necesita ser planificada.

La preocupación por garantizar el derecho a la educación en un contexto de crisis, ha estado presente para diversas instancias y organismos internacionales, especialmente desde finales de la década de 1990.

En esa época, se creó la Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE, por sus siglas en inglés).

Las instituciones aglutinadas en el INEE consensuaron y propusieron en 2004, un conjunto de *Normas Mínimas para la Educación en Situaciones de Emergencia, Crisis Crónicas y Reconstrucción Temprana*.

Estas normas, organizadas en las categorías de *acceso y ambiente de aprendizaje*, referido al acceso por igual, protección y bienestar, e instalaciones ; *enseñanza y aprendizaje*, normas en torno a los planes de estudio, capacitación, instrucción y valoración; *maestros y otro personal educativo*, que son normas que refieren al reclutamiento y selección, condiciones de trabajo, apoyo y supervisión ; y, finalmente, *política educativa y coordinación*, que contempla la formulación y promulgación de la política, *planificación* e implementación, y coordinación; fueron diseñadas para la respuesta de la educación en crisis. Junto a estas, se propone un *conjunto de normas comunes*, para las 4 categorías, referidas a la participación de la comunidad y el análisis de las valoraciones, la estrategia de respuesta, seguimiento y evaluación.

Es importante notar que esta y otras propuestas (UNESCO/IIPEE, 2010) no siempre son aplicables de igual manera en todos los contextos. Al igual que con el

set de herramientas disponibles para la planificación, es importante reconocer y aplicar aquellas que responden a los contextos de las emergencias.

En todo caso, en la etapa de planeación para enfrentar la situación de emergencia, el INEE propone contar con una serie de herramientas que permiten generar un diagnóstico completo de las comunidades.

Entre las herramientas más valiosas que se proponen para la planificación se encuentra la *Lista de comprobación del análisis de la situación* (anexo 5); y el *Formulario de obtención de información de necesidades* (anexo 6). Ambas herramientas serán utilizadas en el desarrollo de este estudio.

2. 6 Los PEI y las propuestas de respuesta a la crisis.

Como ya se ha señalado, para el proceso de planificación escolar y para brindar una perspectiva estratégica y operativa al mismo, las autoridades educativas del país han diseñado e implementado las herramientas denominadas PEI y PEA. (MINED, 2002).

Los instrumentos son definidos como *medios y no fines de la acción educativa*. Respecto al PEI, se espera que defina *“las estrategias para mejorar la calidad de las acciones de la comunidad educativa. Por eso, debe estar presentado de manera que sea funcional, práctico, el marco de referencia que pueda ser entendido por todos y todas para lograr lo que se necesita”* (MINED, 2002).

Los *ámbitos* del PEI son el pedagógico, el administrativo, el organizativo y el comunitario, y se espera que en cada uno de estos los centros educativos se planifiquen actividades de acuerdo a cada contexto y a los objetivos formulados de manera participativa por toda la comunidad educativa.

Ahora bien, estos documentos no suelen contemplar acciones que permitan a los centros escolares, ni a la comunidad educativa en general, responder ante las situaciones de crisis, ni acorto ni a largo plazo.

Sin embargo, este documento parte del supuesto que es necesario y posible proponer, por tanto, los centros educativos pueden crear medios y acciones contextualizadas que permitan responder a situaciones de crisis esto como algo agregado a los lineamientos dados por el ministerio de educación que contempla y exige que debe contener estos documentos.

Para ello, debe de contemplar lineamientos o planes que garanticen la creación y desarrollo de medios de comunicación y evaluación, que permitan brindar y recibir contenidos y dar seguimiento y retroalimentación de los estudiantes, además el desarrollo de habilidades metodológicas y conceptuales de los padres de familia para que acompañen a sus hijos en el proceso de educación y no ser unos simples espectadores y permita involucrase, esto para crear un sistema de educación resistente y adaptado a situaciones de crisis garantizando el derecho a la educación. (UNESCO, 2020, INEE, 2004)



Figura 2. Planes o lineamientos para garantizar el derecho a la educación en situaciones de crisis.

2.7 Marco conceptual

Son tres las variables centrales en torno a las cuales se desarrollará la presente propuesta: *planificación estratégica escolar*, *marco lógico* y *educación en situación de crisis*.

Por *planificación estratégica* escolar se entenderá al conjunto de medidas diseñadas para brindar una respuesta planificada en el tiempo a problemas de la comunidad educativa.

Para ello se requiere un proceso deliberado de plantear y actuar para lograr un cambio de las condiciones desde las que se parte. Esto requiere comprender el contexto en el que se pretende influir, identificar líneas de acción necesarias para

lograr alcanzar los objetivos establecidos y en la que existe un liderazgo que gestiona la participación de los interesados. Y todo esto, formulado en un plan que permita hacer operativas las decisiones tomadas.

Se define al *marco lógico* en este proyecto como una herramienta de planificación para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, cuyo énfasis es la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos, beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón y otros, 2005).

Debido a su alcance, ésta tesis retomará como herramientas para el desarrollo del marco lógico del Centro Educativo Cantón Plazuelas el *análisis de involucrados* (anexo 1), *análisis del problema* (anexo 2), *análisis de objetivos* (anexo 3) y la *matriz de planificación del proyecto* (anexo 4)

Además, para el análisis del contexto se retoman las herramientas propuestas por el INEE (2004) para evaluar los contextos de crisis.

Finalmente se entenderá como *educación en contextos de crisis* Al ejercicio y goce del derecho a la educación –Que también es un derecho fundamental- en contextos de conflictos armados, desastres naturales y/o emergencias sanitarias y de cómo los responsables de brindar la educación en las escuelas y los estudiantes y padres de familia están preparados para garantizar la continuidad de educación en estos contextos. (Herrera, 2011; UNESCO, 2020)

Capítulo 3.

3. Metodología

La elaboración de una propuesta que permita a centros escolares rurales planificar con el objetivo de desarrollar capacidades locales para enfrentar situaciones de crisis, se ve necesariamente precedida por la consulta a profundidad con los involucrados para comprender su contexto y el análisis de las herramientas teóricas disponibles para tal propósito.

Es por esto que la presente investigación se plantea desde una perspectiva comprensiva, enmarcándose en un enfoque cualitativo y plantea un alcance descriptivo. Y debido a que se espera generar un cambio concreto, este es un diseño de investigación-acción (Hernández y Col., 2014)

Hernández y Col. (2014) han esquematizado los diseños básicos de investigación acción, así como sus fases (Pág. 498-499). Proponen que estos diseños pueden clasificarse como *prácticos* o *participativos*. En el caso de los estudios prácticos, entre otras cosas, estos incluyen la indagación individual o en equipo, implementa un plan de acción y el investigador comparte liderazgo de la investigación con uno o varios miembros de la comunidad. Por lo que este estudio es de naturaleza práctica.

Respecto a las fases, citando a Stringer (1999), se señalan: “observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente” (Hernández y Col, 2014; Pág. 497)

Sobre este *ciclo*, según Hernández y Col (2014) las etapas son la *detección de un problema*, la *formulación de un plan o programa para resolverlo*, la *implementación del plan* y *evaluación de sus resultados*; y, finalmente, la *retroalimentación*.

Detectar el problema de investigación, que en el caso de la presente investigación lo constituye la carencia de una capacidades y recursos para la educación en crisis; *la formulación de un plan o programa*, lo cual es el objetivo principal del presente estudio.

De esta manera, en términos metodológicos, la investigación se desarrollará, por un lado, aplicando las técnicas de **entrevista a profundidad** con actores responsables de la planificación estratégica en centros escolares; y, por otro, se realizará la **revisión documental** de los planes estratégico y operativo del centro escolar que serán parte del estudio, así como la revisión y adecuación de modelos teóricos para la planificación de la educación en contextos de crisis.

Por tanto, en éste estudio se privilegia recurrir a las entrevistas como una herramienta que permitirá contextualizar y dar viabilidad a la propuesta. En este sentido, el propósito de la revisión documental, “consiste en un análisis de la información escrita sobre de un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento al tema objeto de estudio”. (Bernal, 2010)

Así, la revisión documental y las entrevistas se tratarán como procesos complementarios sobre los que se diseñará la propuesta.

3.1 Participantes

Se considerarán como **sujetos de estudios**, a los responsables de la planificación estratégica en los centros escolares de las comunidades identificadas, esto es, el personal directivo y docente del Centro Escolar Cantón Plazuelas del Municipio de Nombre de Jesús, Chalatenango. Es decir, **la directora** del centro escolar y las **dos docentes** del establecimiento

La **unidad de análisis** la constituye el Centro Escolar en el que se desarrollará la intervención.

3.2 Instrumentos

Para realizar las entrevistas, se dispondrá de un instrumento denominado *guía de entrevista a directores*, dicho instrumento está basado en una guía de planificación en una emergencia propuesta por la Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE), el cual ha sido adaptado para las necesidades de esta investigación (anexo 5). A través del cual se busca contextualizar la comunidad educativa y comprender el actual proceso de planificación, sus limitaciones, alcances y posibilidades. Este será un cuestionario de preguntas abiertas. Se utiliza como base de la entrevista.

El análisis documental se desarrollará con una guía diseñada para tal propósito se toma como base el formulario de obtención de la información y valoración de las necesidades propuesto por el INEE en situaciones de emergencia (anexo 6). Con ésta guía se pretende identificar distintos enfoques y modelos de respuesta de los sistemas educativos para las situaciones de crisis, así como los componentes del mismo.

Entendiendo como *modelo* la respuesta sistémica y como *componentes* a cada aspecto del sistema. Esto con el propósito de presentar al personal directivo las opciones existentes y establecer con estos el modelo más adecuado a sus respectivos contextos.

Además, como se ha explicado en la fundamentación teórica, en el desarrollo del proyecto de consulta con el personal docente y directivo se utilizarán las siguientes herramientas para la planificación:

1. Matriz de análisis de involucrados (Anexo 1)
2. Matriz del árbol de problema (Anexo 2)
3. Matriz de árbol de objetivos (Anexo 3)
4. Matriz de planificación (Anexo 4)
5. Planificación en una emergencia (Anexo 5)
6. Formulario de obtención de la información y valoración de necesidades (Anexo 6)

3.3 Estrategia de análisis de datos.

La información documental y las entrevistas realizadas serán transcritas, clasificadas y codificadas en el software libre Qualitative Data Analysis Software (QDAS) diseñado para el análisis de información cualitativa.

Una vez sistematizada la información, se procederá a un proceso de codificación axial (Coffey y Atkinson, 2003; Hernández y coll, 2014), estableciendo categorías de análisis según tomando como referencia los objetivos planteados en éste estudio y los modelos teóricos a partir de los cuales se elaborará la propuesta de modelo de educación en crisis.

Matriz de Congruencia para Instrumentos y fuentes de información.

¿Qué acciones deben ser consideradas en los documentos de planificación estratégica y operativa del CE Cantón Plazuelas para desarrollar las capacidades locales que le permitan mantener su funcionamiento y cumplir su propósito en contextos de crisis?

Tabla 5. *Matriz de congruencia.*

Objetivo	Variabes	Indicadores	Fuente
i. Caracterizar a la comunidad educativa y los entornos escolares del cantón de Plazuelas.	- Caracterización de la comunidad educativa cantón plazuelas.	- Indicadores escolares matrícula y niveles. - Caracterización estudiantes.	Base de datos MINEDUCYT: a. Indicadores escolares 2018. b. Base de datos por Estudiante 2018. c. Información sobre transferencias monetarias a centros escolares 2018. d. Información docentes 2018. e. Anexos 1-7.
ii. Identificar elementos prácticos y teóricos que	- Modelo de educación a distancia.		a. Entrevista a profundidad directora. b. Entrevista a profundidad docentes. c. Revisión documental.

<p>deben fundamentar la propuesta del modelo de respuesta para un contexto de crisis en dichas escuelas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación elementos prácticos en la comunidad educativa que apoyan la respuesta de la escuela para la educación en crisis. - Identificación elementos teóricos que apoyan la respuesta de la escuela para la educación en crisis. 		<p>d. Anexos 1-7.</p>
<p>iii. Elaborar una propuesta sistemática de actividades que permitan el desarrollo de capacidades de la escuela para responder a una situación de crisis.</p>	<p>-</p>		<p>a. Consultas con la comunidad educativa.</p>
<p>Fuente: Propia elaborado por investigador.</p>			

Capítulo 4.

4. Análisis de Resultados.

El análisis de datos se desarrolla por cada uno de los objetivos planteados, dentro del apartado 4.1 Caracterización de la comunidad educativa CE Catón Plazuelas; se contextualiza el Centro Escolar, la comunidad a nivel de municipio y la comunidad educativa del Cantón plazuelas, para establecer un desarrollo lógico de los datos y que el lector se haga la imagen de quien, de quienes y de que se está analizando.

En el 4.2 se presentan los elementos prácticos y teóricos que fundamentan la propuesta del modelo de respuesta para un contexto de crisis, se propone el modelo de respuesta por el Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE) el cual se asume en este estudio, este contempla cinco aspectos que deben desarrollarse y fortalecerse en contexto de crisis. Los cinco aspectos son participación comunitaria, acceso y ambientación de aprendizajes, enseñanza y aprendizajes, maestros y otro personal educativo y por último política educativa y coordinación. Todos estos adaptados y basados a necesidades y dificultades encontradas y descritas en este estudio. Además, se mencionan y se hacen ver con qué aspectos cumple o cuenta el Centro Educativo y que debe incorporar en su documento estratégico para responder ante situaciones de crisis.

En el 4.3 se plantean las dificultades de respuestas del CE Cantón Plazuelas para responder ante una situación crisis. En este apartado como en los otros se muestra el análisis de datos encontrados por medio de los instrumentos o herramientas mencionadas en la metodología. Se hace un acercamiento interpretativo contrastando información del marco teórico y los hallazgos encontrados en la investigación.

4.1 Caracterización de la Comunidad Educativa CE Cantón Plazuelas.

El Centro Escolar Cantón Plazuelas, se ubica en el Cantón Plazuelas, el cual es uno de los 6 cantones del municipio de Nombre de Jesús en el departamento de Chalatenango. El municipio cuenta con 13 Centros Escolares, de los cuales 1 es urbano y 12 son rurales, ubicados estos últimos en cantones y caseríos. Además, existe un instituto nacional con bachillerato en el casco urbano.

Según el “Diagnóstico participativo con enfoque de género de la sobre la situación de las mujeres”, de la Ayuda Obrera Suiza (2011) realizado ya hace una década, entonces solo un 30% de los jóvenes accedían a educación superior, siendo mujeres dos tercios de este grupo (Argueta y otros, 2011).

El Cantón Plazuela está ubicado al Este del municipio, colindando con la Republica de Honduras. Según el mismo diagnóstico, en el cantón hay “77 viviendas, las cuales 44 son de adobe y 33 de ladrillo o bloque. La fuente de trabajo y ocupación de los habitantes es la agricultura” (Argueta y otros, 2011).

Actualmente, el Centro Escolar Cantón Plazuelas (CECP) es atendido por 3 maestras, las cuales en 2020 cuentan, en promedio, 13.7 años de experiencia docente. Todas ellas han alcanzado un escalafón nivel 2. Dos de estas maestras cuentan con especialidad en Lenguaje y una en Ciencias Sociales, y las tres tiene plazas permanentes del Ministerios de Educación. Cada maestra atiende grupos multigrados en los cuales ellas imparten todas disciplinas (MINED b, 2018).

La matrícula para 2018 en el CECP fue de 72 estudiantes, el 90.3% de estos de nacionalidad salvadoreña, mientras que el 9.7% eran estudiantes de origen hondureño.

Tabla 6		
<i>Nacionalidad del estudiante</i>		
		Porcentaje
Válidos	Salvadoreña	90.3
	Hondureña	9.7

Fuente: (MINED a, 2018)

Según la información brindada por la directora del CECP (Directora, 2020), en el año 2020 el centro escolar atiende 66 estudiantes, desde nivel parvulario hasta octavo grado en modalidad de aulas integradas. De ese total, 35 son niñas y 31 niños, la mayoría provienen de familias en condición de pobreza.

En la comunidad viven aproximadamente 80 familias, de las cuales 40 tienen a sus hijos e hijas inscritos en el centro escolar, afirma la directora en la entrevista.

Respecto a estos hogares, los padres de familia se dedican a la agricultura y unos poco a la ganadería vacuna; mientras que las madres son amas de casa ocupándose de los trabajos domésticos. En ambos casos los padres tienen bajos niveles de escolaridad. Los hijos a temprana edad ayudan a los padres en trabajo en el campo de igual forma las niñas en los quehaceres del hogar (Argueta y otros, 2011; Directora, comunicación personal, 18 de septiembre de 2020).

Dichas familias están integradas por padre, madres e hijos y a veces otro familiar. Esto lo podemos contrastar con los datos del Ministerio de Educación, en el cual 72.2% afirma que los estudiantes viven con el padre y la madre, y 13.9 % vive solo con su madre, seguido por 12.5% con otros familiares y solo un 1.4 % vive solo con su padre (MINED M. d., 2019).

Gráfico 1. Con quien vive los estudiantes.



Fuente: (MINED a, 2018)

La repitencia de grado en el Centro Educativo es baja. Por ejemplo, entre dos mil diecisiete a dos mil dieciocho un 1.4% de los estudiantes repitieron el curso (ver tabla 6).

Tabla 7

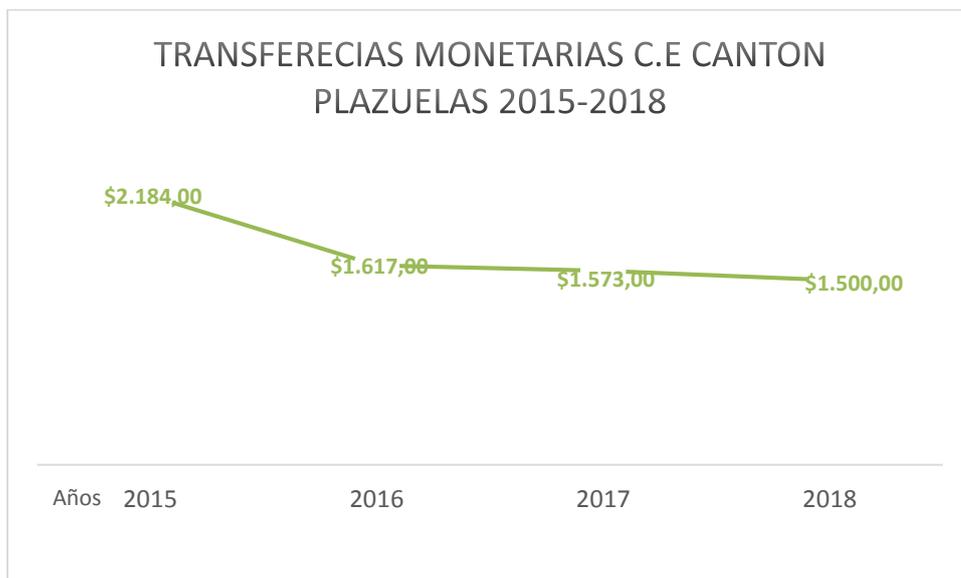
Total de estudiantes que repiten grado 2018

	Frecuencia	%
Válidos	No repitió	71
	Sí repitió	1
	Total	72
		98.6
		1.4
		100.0

Fuente: (MINED c, 2018).

Las transferencias monetarias desde el gobierno central al CECP han variado en el transcurso de los años. Entre 2015 y 2018 el monto de transferencia ha disminuido en un 31%. Según la directora, desde 2018 el CECP solo recibe el piso monetario establecido por el MINED a nivel nacional. (Directora, comunicación personal, 15 de agosto de 2020)

Gráfico 2. Transferencia monetaria.



Fuente: (MINED d, 2018)

Estos fondos son destinados, principalmente, para la compra de material educativo y operaciones logísticas. En el PEA la utilización de estos fondos se muestra a detalle.

El Centro Escolar Cantón Plazuelas cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA) como instrumentos para la planificación.

En el PEI se establece la planificación estratégica enfocada en 5 años y en este se plantea la visión, misión, objetivos e ideales del centro escolar. La elaboración del PEI es liderado por el personal directivo y docente del CECP y el consejo directivo escolar (CDE).

El PEA contempla las acciones a realizar durante el año lectivo y que en suma son necesarias para alcanzar la planificación estratégica del centro. En éste, se describen las metas anuales de la institución y las acciones a realizar por trimestres, además de las actividades a realizar y las personas responsables de llevarlas a cabo.

Los apartados del PEA son el planteamiento de objetivos, actividades administrativas y académicas, el presupuesto, ingreso, egreso, plan de compras y planta docente.

Si bien ambos documentos tienen el propósito, según los lineamientos institucionales, de orientar el que hacer de cada centro escolar en el país, para que estos sean útiles deben ser formulados, discutidos y aceptados por los miembros de cada comunidad educativa para su implementación.

Su eje principal es la gestión y con estos se busca fortalecer las buenas prácticas y desarrollar el protagonismo de la comunidad educativa.

En el Cantón Plazuelas, estos documentos permiten crear estrategias y objetivos contextualizados para el centro educativo. Las acciones estratégicas de la institución según sus planes establecen:

Tabla 8 Resumen PEI CE Cantón Plazuelas	
Objetivo General	Resumen principales acciones
Fortalecer los procesos pedagógicos y gestión escolar, para el logro de aprendizajes significativos en el estudiantado del centro educativo.	Ampliar la cobertura educativa, atrayendo más estudiantes a nivel parvulario y en los otros ciclos.
	Monitoreo de los aprendizajes en lenguaje y matemática en los estudiantes de 3° y 6°
	Adoptar e implementa el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno.
	Implementar la planificación didáctica de la estrategia de aula multigrado.
	Elaboración de un plan de mejorar con acciones que contribuyan a bajar deserción, bajo rendimiento, planificación didáctica no operativizada, etc.
	Desarrollo de prácticas pedagógicas adecuadas en el 100% de las aulas. Elaborar de la planificación didáctica: Plan de la unidad que contenga el enfoque, estrategia y recursos a utilizar, guión de clase donde establezca las actividades de cada momento didáctico, etc.
Garantizar el funcionamiento de la institución e invertir los fondos que se cubran las necesidades principales.	

	Capacitar a los Docentes en el uso de los siguientes libros: “más allá de las letras” y ESMATE.
	Formación integral de los estudiantes con el fomento de prácticas deportivas y de esparcimiento.
	Jornada de educación familiar en valores.
	Elaborar un plan de protección escolar e incorporarlo a la propuesta pedagógica y el PEA. Para asegurar su institucionalización y sostenibilidad.

Fuente: PEI y PEA del Centro Escolar Cantón Plazuelas

4.2 Elementos prácticos y teóricos que fundamentan la propuesta del modelo de respuesta para un contexto de crisis.

La propuesta teórica y elementos prácticos en los que se fundamenta el modelo de respuesta para una educación en contextos de crisis, se encuentra en la comprensión del acceso a la educación como un derecho fundamental; y, en las herramientas de planificación y generación de espacios de participación de la comunidad educativa para garantizar dicho derecho.

El modelo de respuesta propuesto por el INEE, el cual se asume en este estudio, contempla cinco aspectos que deben desarrollarse y fortalecerse en contextos de crisis para garantizar el derecho a la educación.

Estos aspectos son la *participación comunitaria*, el *acceso y ambiente de aprendizaje*, lo referente a la *enseñanza y aprendizaje*; el papel de los *maestros y otro personal educativo*; y, *política educativa y coordinación*. Para cada uno de estos aspectos, el INEE propone normas mínimas que pueden orientar a la comunidad educativa en su implementación. Estas áreas y normas serán explicadas a continuación.

Figura 3
Modelo de Educación en Situación de Crisis



Fuente: La Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia.

4.2.1 Participación comunitaria.

Para responder a situaciones de crisis es fundamental la organización e involucramiento de toda la comunidad afectada.

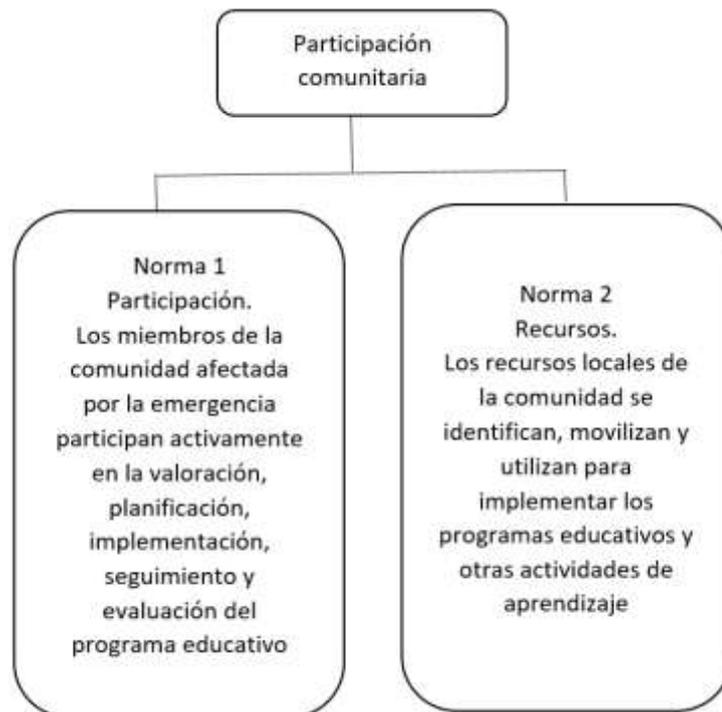
La participación de la comunidad solo es posible si sus miembros se encuentran motivados, empoderados, informados y, especialmente, capacitados.

El INEE (2004) en sus normas mínimas define la participación comunitaria como:

Una estrategia para identificar y movilizar recursos locales en una comunidad, así como para establecer consenso y apoyo para los programas educativos. La participación comunitaria debe incluir el empoderamiento real y sostenido y el desarrollo de capacidades, así como debe contar con los esfuerzos que ya se están llevando a cabo en el terreno. (Pág.13)

Las dos normas propuestas por el INEE son la participación y el uso de los recursos (ver figura 4):

Figura 4
Participación comunitaria



Fuente. INEE (2004) NORMAS MINIMAS PARA LA EDUCACIÓN EN SITUACIONES DE EMERGENCIA, CRONICAS Y RECONSTRUCCIÓN TEMPRANA.

La participación se refleja no solo en la consulta, sino también en la consideración e incorporación de las observaciones y valoraciones de los miembros de la comunidad en las herramientas de planificación operativa y estratégicas de la escuela; así como en la movilización de recursos de la comunidad en función del proceso educativo.

En el Centro Escolar Plazuelas en el PEA es posible observar de manera explícita o matizada la participación comunitaria en la ejecución de los planes y programas de la escuela. Representantes de padres de familia y de estudiantes que han participado tanto en la formulación de la planificación también lo hacen en su implementación.

Como explica la directora del CECP:

“Tenemos papás que se involucran mucho. Cuando llamamos a una reunión siempre llegan y llegan todos. Nosotras (las profesoras) consultamos y ellos responden. La falta de estudios (formales) puede ser un impedimento para algunas actividades, pero eso no impide que participen opinando y tomando decisiones con nosotras. De hecho, ahí en el PEA hay unas actividades que juntos acordamos y de la que ellos (los padres) son los responsables” (Directora, comunicación personal, 18 de septiembre de 2020)

En la matriz de plan de trabajo del PEA, se identifica a miembros de la comunidad como responsables de la implementación de algunas actividades, estas son la formación integral de los estudiantes con el fomento de prácticas deportivas y de esparcimiento y las jornadas de educación familiar en valores.

Sin embargo, en una lectura crítica de los planes de trabajo analizando el papel de los padres se deben señalar dos elementos. El primero, aunque la representación de las familias está garantizada en el CDE y durante las asambleas se consulta con estos, esta participación caracteriza por ser reactiva a las propuestas del personal docente y poco propositiva.

“La verdad es que, aunque los papás vienen siempre a las reuniones, de ellos casi no salen propuestas. Yo creo que es por la misma falta de educación (formal de los padres), lo que más han estudiado es hasta segundo o tercer grado, [...] entonces si está pendiente de nuestra parte ver cómo se logra que se sientan más en confianza para que participen activamente” (Directora, comunicación personal, 15 de agosto de 2020)

En segundo lugar, igualmente importante es la omisión en los planes de trabajo de mecanismos que permitan la participación de la comunidad en tareas seguimiento y evaluación del programa educativo, como lo propone el INEE.

Ni en la planificación estratégica ni en la planificación operativa es posible encontrar lineamientos en este sentido, por lo que su inclusión es un reto en futuros ejercicios de planificación.

4.2.2 Acceso y ambiente de aprendizaje.

El segundo aspecto que debe ser atendido en todo momento es el **acceso a los ambientes de aprendizaje** a todos por igual, pero especialmente en situaciones de crisis es importante garantizar este acceso porque la educación crea una barrera de protección informativa y formativa para la niñez.

Para que esto sea posible la planificación del Centro Educativo debe prever estas situaciones en su planificación y desarrollar capacidades en la comunidad educativa que le permitan estar preparada para hacer frente a cualquier emergencia y garantizar el derecho a la educación.

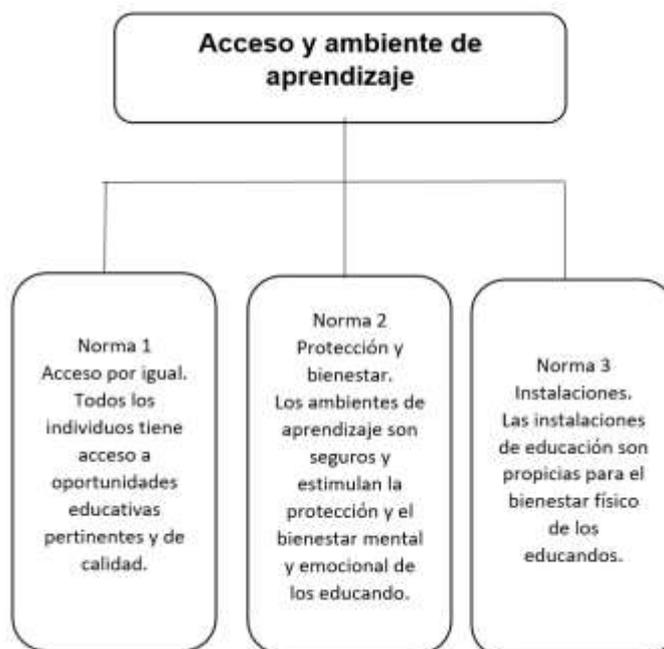
Como lo establece el INEE (2004) “los programas educativos en emergencia pueden brindar protección física, social y cognitiva a los educandos, especialmente a niños y jóvenes, y al personal educativo”. (Pág.39)

Asimismo, se explica la necesidad de ofrecer oportunidades de nivelación académica para que nadie por razones de la emergencia repruebe el año lectivo y/o dejen de desarrollar las competencias que se corresponden con el nivel educativo.

Las tres áreas a considerar bajo esta norma son el acceso por igual, la protección de las personas y las instalaciones y contar con instalaciones propicias para el desarrollo de la actividad educativa. (Ver figura 5)

Figura 5

Acceso ambiente de aprendizaje.



Fuente. INEE (2004) NORMAS MINIMAS PARA LA EDUCACIÓN EN SITUACIONES DE EMERGENCIA, CRONICAS Y RECONSTRUCCIÓN TEMPRANA.

Así, la primera norma establece el acceso de oportunidades educativas a todos los individuos de la comunidad por igual; mientras que la segunda considera la necesidad de promover ambientes de aprendizajes seguros y agradables para estimular la emoción y los aprendizajes. Y la última norma de este aspecto vela por la creación y mantenimiento de instalaciones seguras que brinden resguardo y bienestar físico.

En contraste, en la revisión del PEI y PEA del CECP es posible observar que dichos instrumentos contemplan algunos de estos aspectos de manera explícita y otros de manera matizada.

Sobre el acceso por igual, el PEA establece la creación de un programa institucional educación inclusiva, el cual tiene como objetivo brindar oportunidades de acceso, permanecía y de aprendizaje efectivos, con la meta estratégica de aumentar la matrícula.

Respecto a la protección y bienestar, el PEI establece la formación integral de los estudiantes mediante el fomento de las prácticas deportivas y de esparcimiento, así como el favorecimiento del acceso valoración, práctica y disfrute de las diferentes manifestaciones artística y culturales.

También el PEA establece la creación de un plan de protección escolar, el cual contempla la creación de mapa de riesgo, identificación de amenazas y vulnerabilidades, definir acciones de prevención. Sin embargo, a la fecha ninguna de estas acciones se ha implementado.

Finalmente, sobre el cuidado de las instalaciones define el programa institucional mejoramiento de los ambientes escolares y recursos recreativos con el objetivo dotar instalaciones seguras y funcionales que cumplan con los requisitos pedagógicos de infraestructura, mobiliaria y equipo, para generar ambientes dignificantes y motivadores.

Ahora bien, los objetivos hasta ahora trazados presuponen un contexto en el que premian condiciones normales. Sin embargo, no existen lineamientos específicos para acceso, protección y garantizar el bienestar a los estudiantes en las situaciones de crisis, así como tampoco se han especificado acciones para el cuidado de las instalaciones en las situaciones de emergencia.

En los contextos de crisis los peligros físicos y psicológicos son amenazas reales y constantes. Por ello se debe brindar una respuesta apropiada tanto de manera directa como indirecta.

De manera directa la escuela puede desarrollar procesos de capacitación y formación de los estudiantes en distintos ámbitos, los cuales estén orientados a fortalecer su capacidad de afrontar resilientemente⁷ la crisis.

⁷ Según fundación europea sociedad y educación la resiliencia es capacidad del estudiante de superar las dificultades y retos que conlleva obtener buenos resultados en un hogar en situación poco favorecida

Además, los Centros Escolares también tienen la competencia de planificar, presupuestar y ejecutar proyectos de infraestructura que les procure mejores condiciones a sus instalaciones y, por tanto, que brinden seguridad a sus usuarios.

Por otro lado, indirectamente se debe procurar el desarrollo de habilidades en la familia para el afrontamiento pedagógico de la misma, esto es brindar los medios que permitan sobrellevar el proceso de aprendizaje con las condiciones que puede ofrecer la comunidad más allá de la escuela.

Finalmente, la planificación de los ambientes de aprendizaje para las situaciones de crisis puede orientarse a la creación de vínculos intersectoriales con el objetivo de mejorar las condiciones de infraestructura escolar, así como fortalecer las competencias de la comunidad educativa. A través del proceso de planificación es posible contemplar, al menos, acciones que fortalezcan las relaciones de la comunidad educativa con otros actores que pueden ser partícipes del proceso.

Como constata en el reporte sobre las condiciones de los Centros Escolares del país⁸, la cooperación directa a las escuelas en materia de infraestructura, asistencia pedagógica e incluso pago de salarios, se cuenta en miles (MINEDUCYT, 2018). Pero ninguna de estas iniciativas de cooperación se orienta al CECP, por lo que ésta se convierte en una importante área de oportunidad para la institución.

Como parte de la planificación estratégica, el CE puede establecer relaciones estratégicas que permitan el fortalecimiento de la institución y el Centro Escolar.

⁸ A través del formulario F2 los directores de todos los centros escolares del país reportan

Tabla 9 Principales cooperantes hacia centros educativos País 2018-2016			
	2018	2017	2016
Total	5,688	1,532	5,992
ONG	2,059	724	1,792
OG	2,159	444	2,464
Organismos de Cooperación	602	241	588
Empresa, p. privada/p. natural	868	123	1,148
Fuente: MINED, 2018, 2017, 2016			

4.2.3 Enseñanza y Aprendizaje.

La educación no solo pasa por instalaciones seguras y ambiente agradable de aprendizaje, también el que enseña (docentes y padres) juegan un papel relevante en desarrollar los aprendizajes de los educandos. Esta consideración es aún más importante en un contexto de emergencia, porque los contenidos se deben reajustar a la situación de crisis y establecer medios para la continuidad de la enseñanza-aprendizajes.

Por ello, en una emergencia surgen diversas interrogantes alrededor de la continuidad de la educación ¿cómo enseñar?, ¿cuáles son los medios de comunicación? ¿Que enseñar? ¿Cómo evaluar? ¿Qué capacidades tienen los estudiantes y padres de familia para sobre llevar la educación en casa? ¿Cuáles son los lineamientos a seguir en este contexto? Entre otras.

“En estas situaciones los contenidos suplementarios deben ir enfocado en desarrollar competencias para la vida, para la paz, conocimientos de salud, nutrición, etc.” (INEE, 2004). Por tanto, además de desarrollar los contenidos establecidos es importante crear un plan local complementario que tome en cuenta las situaciones de crisis y en el que participa toda la comunidad educativa.

Entre otras cosas, estos planes pasan por capacitar a la comunidad educativa, establecer las instrucciones a seguir en los contextos de crisis, así como los métodos de evaluación en dichos contextos.

El INEE (2004) en sus normas mínimas propone una línea de acción que contempla cuatro normas.

La primera sobre los planes de estudio; segundo, referente a la capacitación de maestros y otro personal educativo; tercero, la instrucción del educando de manera participativa e inclusiva; y, cuarta la valoración, que refiere a la utilización de métodos apropiados para la evaluación de los aprendizajes. (Pág. 70)

En El Salvador, compete al MINED como ente rector la elaboración de los planes de estudio. La crisis sanitaria causada por el COVID 19 reflejó que “existe la necesidad de establecer planes de estudios culturales y sociales lingüísticamente pertinentes para compartir la educación formal y no formal, adecuada para cada situación de emergencia particular” (INEE, 2004).

Respecto a la capacitación se prevé que la comunidad educativa desarrolle capacidades que le permita responder a las necesidades en contextos de emergencia. En este sentido, el PEI y PEA de CECIP no contempla medidas que permitan una reacción inmediata, funcional y acorde al contexto para responder a la crisis.

A pesar de los esfuerzos del sistema educativo de capacitar a los docentes en uso de nuevas tecnologías, así como proveer a estos de herramientas digitales para dar continuidad al proceso educativo, Cantón Plazuelas constituye un caso emblemático de cómo las respuestas tecnológicas no son suficientes.

Por regla general los estudiantes carecen del acceso a los recursos tecnológicos mínimos necesarios sobre los que se pretende montar el nuevo paradigma educativo de la educación a distancia con un fuerte componente virtual.

Esto debido falta de conexión a internet, infraestructura, condición de pobreza en la que viven los estudiantes; y sin una organización mínima que garantice una

comunicación constante, fluida y funcional entre los actores de la comunidad educativa para responder a las situaciones de crisis; bajo esta situación es difícil imaginar que la educación en las zonas rurales del país marche de la mano con la virtualización.

Y para aquellos casos en los que la continuidad educativa a través de las plataformas virtuales ha sido posible, el aprendizaje no está garantizado si no se cuenta con el apoyo de familiares y/o cuidadores.

4.2.4 Maestros y otro personal educativo.

Al no contar con el número de personal para cubrir la demanda de estudiantes se debe reclutar los que sean necesarios, estos basados en las normas del centro las cuales demandan requisitos a cumplir, como idearios, códigos de conducta, etc. En todo caso si no los tuviera debe trabajar con la comunidad para crearlos.

Esta norma mínima -como la denomina el INEE- está dirigida a la administración de personal y gestión de recursos humanos.

El INEE (2004) en sus normas mínimas propone reclutar personal si es necesario en la emergencia, haciendo énfasis en la selección de la misma población afectada, permitiendo la integración de cultura, costumbres, etc; aunque esta propuesta vaya detrimento de la población docentes escalonada, que son quienes deberían atender a la población estudiantil.

Sin embargo, puede aprovechar los líderes de la comunidad identificados en la participación comunitaria.

La selección de buenos elementos dependerá el éxito en la ejecución o implementación de las estrategias o programas establecida en la norma enseñanza aprendizaje.

Este estudio aboga por que no se espere estar en una emergencia para desarrollar o crear capacidades en la comunidad educativa. Asimismo, el reclutamiento de líderes a los cuales se les debe preparar para crear capacidades

apropiada para que puedan acompañar a los educandos en el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, esto no descarta el desarrollo de habilidades en los padres y madres de familia ya que esto va implícito. Además, esto garantizará la disposición de los padres de enviar sus hijos a la escuela.

4.2.5 Políticas educativas y coordinaciones.

Según el INEE, la quinta área que debe ser atendida para responder ante las situaciones de crisis es denominada políticas educativas y coordinaciones. Se establece la necesidad de una política educativa que permitan a “las autoridades educativas priorizar el acceso gratuito para todos y promulgan políticas flexibles para promover la inclusión y calidad de la educación, dado el contexto de la emergencia.” (Pág.79)

Este concepto de modelo que propone el INEE para responder a contexto de emergencia, considera tres etapas: Formulación y promulgación de la política, planificación e implementación y coordinación.

La formulación y promulgación establece crear políticas que garantice el acceso a ambientes de aprendizaje a todos por iguales. Creación de políticas enfocadas que la planificación del centro desarrolle planes para garantizar el derecho a la educación que es la base de todos los demás derechos en contextos de emergencia, y por último la coordinación estableciendo medios de comunicación para la información efectiva, para el desarrollo de planes coordinado que permitan la continuidad de la educación en diferentes contextos. (INEE, 2004)

El responsable de crear políticas de educación en El Salvador es el Ministerio de Educación como ente rector. Es importante que a partir de la emergencia sanitaria del COVID19 este se sienta obligado a promover/desarrollar Centros Escolares más resistentes y robustos, creando políticas que tomen en cuenta situaciones de emergencia, con el objetivo de estar lo mejor preparado y organizados posibles frente a situaciones de crisis.

Compete también a los gobiernos centrales la implementación de la política diseñada. Dicha implementación es formulada por el INEE en clave de prevención. El grupo reconoce acciones que deben implementarse tanto a nivel nacional como local haciendo énfasis en la revisión, formulación y adecuación de los planes de estudio, así como prever la disponibilidad de recursos:

- *“Los planes nacionales de educación deben indicar las acciones a ser tomadas en emergencias actuales y futuras con relación a los programas, actores, beneficiarios, la toma de decisión y coordinación, así como los factores de seguridad y protección, y los mecanismos para la coordinación intersectorial. El plan debe ser apoyado por la política y los marcos de educación adecuados. Los planes de contingencia deben prepararse para el sector de educación en relación a posibles desastres naturales (por ejemplo, inundaciones, terremotos, huracanes) y otras emergencias.”* (INEE, 2004, Pág. 83)
- *“Recursos: las autoridades, los donantes, las ONGs y otros beneficiarios deben trabajar conjuntamente para garantizar que el financiamiento adecuado se asegure para los programas educativos de emergencia que se centran en el aprendizaje, la recreación y actividades relacionadas diseñadas para satisfacer las necesidades psicosociales. A medida que las emergencias se estabilizan, las oportunidades para la programación educativa pueden ampliarse para incluir el desarrollo de la infancia temprana, la enseñanza formal primaria y secundaria, la alfabetización de adultos y los programas de oficios, entre otros. La distribución de los recursos debe balancearse para aumentar los elementos físicos (tales como aulas, libros de texto y materiales de enseñanza y de aprendizaje adicionales) y componentes cualitativos (tales como el maestro y los cursos de entrenamiento para supervisores)”*. (INEE, 2004, Pág. 83)

Finalmente, al lado de las políticas deben existir procesos de coordinación entre “las autoridades educativas nacionales y locales y los comités de educación de la comunidad deben participar en el diseño e implementación de las actividades de capacitación formales y no formales [...] cuando sea posible” (INEE, 2004, Pág. 85)

Si bien en las dos primeras normas las autoridades centrales tienen un rol protagónico insustituible, en la tercera norma la responsabilidad se comparte con la comunidad.

Dicha norma establece la necesidad de un “un mecanismo de coordinación transparente para las actividades de educación de emergencia”. Si bien este comité se contempla como una estructura dependiente y liderada por la autoridad central educativa, requiere para su legitimidad, la participación de otros miembros de la comunidad educativa.

Para que el comité de respuesta sea efectivo necesitará contrapartes locales competentes con quién coordinar y operativizar las acciones necesarias durante la emergencia.

“Los comités de coordinación pueden ser necesarios a los niveles regional, nacional, distrital o local, dependiendo de la naturaleza de la emergencia. Donde las autoridades educativas no tengan capacidad o legitimidad, el liderazgo puede ser asignado por acuerdo a diferentes organismos, pero un representante de la autoridad local debe siempre ser uno de los miembros del comité. Tan pronto como las condiciones lo permitan, la responsabilidad para la coordinación debe transferirse a las autoridades apropiadas”. (INEE, 2004, Pág. 85)

En este sentido, a través del PEI el CECP tiene la posibilidad de desarrollar y fortalecer los canales institucionales pertinentes para solicitar y recibir asistencia técnica que le permita brindar una mejor respuesta ante las crisis. En este proceso, el asistente técnico pedagógicos (ATP) tienen un rol central.

“Creo que la relación con el ATP es buena, pero en adelante necesitamos que sea más cercana y mucho más práctica. Desde la departamental no necesitamos solo orientaciones sino apoyo material (y) técnico que nos permita responder de mejor manera a los estudiantes cuando hay emergencias” (Directora, comunicación personal, 18 de septiembre de 2020)

Como su nombre lo indica, la relación entre los ATP y las escuelas presupone el acompañamiento y orientación de los primeros en la implementación y desarrollo de los planes y programas educativos en los centros escolares.

Según la Ley General de Educación, los ATP deben “identificar y documentar la calidad de la educación de los centros educativos, promover y facilitar la orientación técnica, financiera y la adquisición de materiales necesarios para resolver los problemas observados, fomentar la interrelación positiva entre los centros educativos y propiciar un alto nivel de motivación en el personal docente y la comunidad” (Art. 68).

Pero usualmente, en el país el rol de los ATP se ve limitado a realizar trámites administrativos y responder a solicitudes puntuales desde los centros escolares y, en general, las escuelas no suelen contemplar la posibilidad del desarrollo de una relación de planificación entre los centros escolares y los ATP, aunque la ley posibilita dicho proceso¹ (LGE, art. 69b).

Este trabajo propone que, de manera coordinada con el ATP, el CECIP deberá gestionar e implementar acciones que de manera sustantiva preparen a la comunidad educativa del cantón para responder garantizar la continuidad educativa en contextos de crisis.

Las actividades que deben ser planificadas con el ATP y fortalecerá la capacidad de coordinación de la comunidad deben estar orientadas al monitoreo de las intervenciones, así como “la capacitación del maestro, la certificación y el pago; el plan de estudio y los componentes relacionados (libros de texto y materiales de enseñanza y aprendizaje); y estructuración y reconocimiento de la enseñanza y los exámenes” (INEE, 2004, Pág. 85).

4.3 Dificultades de respuesta del CE Cantón Plazuelas para responder ante una situación de crisis.

Como se ha señalado en la metodología de este documento, se ha recurrido a herramientas de la metodología del *marco lógico* para la elaboración del diagnóstico de las dificultades del CECP y la comunidad educativa para responder ante situaciones de crisis.

Junto con tres miembros del personal docente, se ha elaborado un *mapeo de actores* en el que se identifican a las personas, grupos e instituciones que tienen intereses en materia educativa y cumplen un rol en la comunidad. Así también se trabajó el *árbol de problemas* a través del cual ha sido posible identificar las causas y soluciones tentativas al problema de estudio; finalmente, *el árbol de objetivos* presenta las alternativas viables para responder al problema definido.

Mapeo de Actores.

La herramienta de Mapa de Actores que se presentan en la tabla 10, permite estimar cuantitativamente el grado de participación como la capacidad incidir de los involucrados en torno a un problema en un contexto determinado⁹.

En lo que respecta a la elaboración e implementación del PEI y el PEA del CECP, los cuatro actores presentes en la comunidad con injerencia en el desarrollo del proceso educativo son el Consejo Directivo Escolar (CDE) del cantón; el equipo docente del CECP; los estudiantes y las familias en la comunidad.

Como se puede observar en la tabla 10, el equipo docente, que incluye al personal directivo, es el actor con mayor fuerza y expectativa de involucramiento.

⁹ La herramienta de mapeo de actores consiste en una matriz de cuatro columnas: involucrados, expectativa, fuerza y resultado. En la que se utiliza la escala 1 a 5 de calificación en expectativa y fuerza, donde el 1 indica el menor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el menor grado de involucramiento del mismo; por su parte el 5, indica el mayor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el mayor grado de involucramiento. Entre mayor sea el producto (resultado), mayor es grado de importancia e involucramiento en el desarrollo del proyecto (Marco Teórico)

Tabla 10

Mapeo de Actores

a. Involucrados	b. Expectativa de involucramiento Valores de 1 a 5	c. Fuerza Valores de 1 a 5a	d. Resultado b*c
Equipo Docentes	5	5	25
CDE	4	4	16
Estudiantes	3	2	6
Padres y madres de familia	3	3	9

Fuente: Propia elaborado por el investigador.

Los docentes son los delegados del Ministerios de Educación y lideran los procesos educativos, promoviendo el involucramiento de los demás actores de la comunidad. Asimismo, son los que llevan a cabo los procesos de inscripción garantizando el acceso a ambientes de aprendizajes a todos por iguales.

Son los especialistas en metodología de enseñanza-aprendizaje, así como en la adecuación del currículo, contextualizando los contenidos para alcanzar mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Así también vinculan la comunidad con la escuela cuando trabaja con padres de familia, tanto para informar sobre el proceso académico como cuando se brinda capacitaciones a los cuidadores.

Como parte del CDE también juegan un papel importante en el reclutamiento de personal ya que esta es una decisión colegiada.

En esa misma línea, son los delegados del Ministerio de Educación son los principales responsables de dirigir la elaboración del PEI y PEA, así como su implementación y seguimiento del mismo.

Por tanto, de los docentes depende en gran medida el éxito de la implementación de programas o políticas tanto nacionales como estrategias desarrolladas en la planificación del Centro Educativo.

En CE Cantón Plazuelas, trabajan 3 docentes, todas mujeres, con nivel escalafonario 2 todas ellas. Tienen en promedio 41 años de edad (DS=3.1), y 13 años como docentes (DS=5.2).

En la evaluación de las causas que obstruyen el acceso al derecho a la educación, los docentes identifican problemas en el ámbito interno y externo a la escuela.

Internamente, reconocen como problemas impartir disciplinas distintas a la especialidad en la que han sido formadas; así también, suma dificultad la obligación de atender grados integrados. Ambos son problemas cotidianos que, como explican las docentes, “se multiplican en contextos de crisis” (Directora, comunicación personal, 18 de septiembre de 2020).

Externamente, constituyen importantes limitantes para la continuidad de la educación los débiles canales de comunicación con la comunidad educativa fuera de la escuela por la ausencia de un mecanismo de seguimiento y retroalimentación con los estudiantes, así como la falta de acompañamiento pedagógico en los hogares si las crisis son prolongadas.

“Es una comunidad pobre [...] allá en las casas ningún niño tiene computadora, y como ninguna de nosotras vive ahí (en el cantón) es difícil hablar con ellos si las clases están suspendidas”.

“Nosotras podemos darle las guías, ¿Pero ¿quién le ayuda a resolverla en la casa? ¿Cómo un niño va de segundo va a hacer las guías el solo?”

(Directora, comunicación personal, 18 de septiembre de 2020)

Así, por el rol que cumplen los docentes en la comunidad, así como las obligaciones institucionalmente asignadas, convierten a los docentes en actores con gran responsabilidad y fuerza en para la respuesta de la escuela en un contexto de crisis. Sus limitaciones son obstáculos para que los niños ejerzan su derecho a la educación.

Consejo Directivo Escolar (CDE).

El CDE, es el ente colegiado que representan a todo el centro escolar. Lo componen la dirección del centro escolar, quién lo preside; docentes; estudiantes y padres de familia. Al CDE le corresponde gestionar y administrar los servicios educativos en la localidad (MINED, 2002).

Según el manual para la creación del PEI, el CDE es la autoridad máxima en la comunidad educativa y tiene las funciones de planificar, dirigir, coordinar y priorizar necesidades del centro educativo (MINED, 2002). Sus miembros son elegidos por la misma comunidad educativa.

En el Cantón Plazuelas el CDE asume de manera activa funciones administrativas y de atención a problemas de la comunidad escolar.

Administrativamente, toman decisiones en torno a la planificación y ejecución del presupuesto, la creación del plan de compra y la operación logística establecida en el PEA.

“Ya que son ellos los que conoces las necesidades de primera mano de la comunidad. Cuando hacen las compras el CDE da la aprobación y van dos miembros a realizarlas”. (Directora, comunicación personal, 15 de agosto de 2020)

Según la directora de CE, entre los requisitos para recibir la transferencia monetaria de parte del gobierno, es indispensable la firma de presidente y tesorero del CDE.

Son también funciones del CDE acordar los contratos para la provisión de útiles escolares, uniformes y zapatos.

En materia de contratación de docentes, el CDE es también el responsable de la contratación de docentes (cuando es interinato), esperando que de manera consensuada se pueda identificar a personas idóneas para la comunidad.

Respecto al papel del CDE para responder a los problemas de la comunidad, los miembros del CDE participan activamente en las decisiones que se toman.

Cuando hay necesidad de reunirse sus miembros reciben una invitación para discutir y llegar a la solución de problemas que en primera instancia no son resueltos por los maestros.

En el diseño del PEI y el PEA participan activamente para analizar las necesidades que hay en la comunidad, ya que según la directora *“se hace una lluvia de idea con las necesidades luego se hace una priorización de las mismas”*.

La importancia del CDE en el diseño e implementación de una respuesta ante una situación de crisis radica no solo en las atribuciones que por ley se le otorgan, sino también en la capacidad identificar las estrategias viables para la comunidad.

Por ello, el CDE tiene una calificación alta, en un rango del uno a cinco tiene cuatro en expectativa y fuerza. La expectativa refleja la importancia y la fuerza el grado de involucramiento en el proyecto. Entre mayor sea el producto de expectativa y fuerza eso determina la participación en la elaboración e implementación de la propuesta que propone esta investigación.

La razón por que no tiene cinco es porque el CDE no tiene una intervención al cien por ciento en la elaboración no así los docentes que son los que dirigen/lideran dicha planificación e implementación en la formación de habilidades y creación de contenidos apropiados para situaciones de emergencia.

Estudiantes.

Los estudiantes son el centro y razón de ser del proyecto educativo. En su calidad de niños constituyen sujetos especiales de derechos.

La LEPINA garantiza para estos el derecho "a la educación y cultura. La educación será integral y estará dirigida al pleno desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades mentales y físicas hasta su máximo potencial" (Art.81).

Además, a los estudiantes también les corresponde participar activamente en el CDE de la comunidad. La normativa establece que exista por lo menos un estudiante como integrante en representación del estudiantado (MINED, 2002).

Los estudiantes en calidad de receptores, tiene un bajo grado de involucramiento en la elaboración e implementación¹⁰, pero esto no quiere decir que no tengan importancia ya que el fin último de la comunidad educativa es garantizar el derecho de estos a la educación en situaciones de crisis.

Por ello, es que en el análisis como actores resultado (el producto de expectativa y fuerza) su ponderación es baja, considerando un bajo grado de involucramiento en la ejecución de planes como responsable.

Aunque pueda parecer chocante que sean los docentes y no los estudiantes a quienes se les atribuye una mayor ponderación en el mapeo, lo que en este momento se considera no es la importancia de los alumnos como actor educativo sino su capacidad de diseño e implementación de la planificación estratégica.

Según el equipo docente, en el Cantón Plazuelas los estudiantes más pequeños, en primer y segundo ciclo, tienen una actitud más participativa en comparación con los estudiantes más grandes de 8vo. grado.

¹⁰ En encabezar el proceso de impartir las capacitaciones y elaboración de la respuesta

Esto pasa porque, en un contexto de familias migrantes, los estudiantes de niveles superiores consideran la migración como proyecto de vida en el cual la escuela no brinda un valor agregado.

“No tienen ningún interés de seguir estudiando a nivel superior, En ellos vive el sueño americano –la emigración de adolescentes y jóvenes hacia estado unidos es muy frecuente- y los que no son padres y madres de familia y trabajar en el campo.”

Así, eventuales crisis y la carencia de una respuesta educativa local que garantice condiciones mínimas para la continuidad de los estudios constituyen incentivos perversos para abandonar la escuela.

Madres y padres de familia.

En el Cantón Plazuela los padres de familia asumen un papel participativo en las actividades escolares, según la directora.

Cuando se convocan a reunión todos los padres asisten. Aunque no siempre fue así la red solidaria vino hacer ese cambio porque los padres por el interés al apoyo económico. Afirmo la directora en la entrevista.

Asimismo, si se necesita del apoyo de las familias para hacer algún arreglo en las instalaciones u otro trabajo ellos colaboran.

“Los padres siempre asisten cuando los llamamos, sentimos que contamos con el apoyo de la comunidad” (Directora, comunicación personal, 18 de septiembre de 2020).

Además, son los encargados de seleccionar los integrantes del CDE y algunos de ellos son parte del mismo.

Su participación en los procesos de enseñanza es vital en los aprendizajes de los estudiantes por que los estudiantes pasan más en su casa que en la escuela, aún más si la educación se lleva en casa por cuestiones de emergencia y las clases presenciales quedan suspendidas.

Son los encargados de proveer los canales de comunicación entre los docentes y estudiantes. Además, son los encargados de promover una actitud positiva y de estudio en casa.

Sin embargo, las familias en el Cantón Plazuelas se encuentran en condición de pobreza y una limitada escolaridad formal. Además, como ya se ha señalado, la participación de los padres, aunque entusiasta resulta pasiva en muchos casos.

Así mismo, en cuanto a los recursos con que disponen las familias no es realista asumir que en todos los hogares es posible sobrellevar la educación de forma virtual ya que ninguna de las familias cuenta con computadora ni acceso a internet residencial. Y cuando el acceso a la red existe, se da a través de teléfono móviles.

Se califica con 3 en expectativa y fuerza, porque serán los receptores en la capacitación, esto no quiere decir que no es importante su participación en la investigación para crear el árbol de problemas. Tampoco, esta calificación no tiene nada que ver con el ejercicio de sus funciones ya en una emergencia, sino en el proceso de desarrollo de las capacidades para estar lo mejor preparado posible a situaciones de crisis.

En la figura 6 y 7 puede observarse las áreas de intervención y principales funciones de los actores según las áreas del modelo de educación en crisis del INEE.

Figura 6					
Involucramiento de actores según área.					
	Participación comunitaria	Acceso a ambiente de aprendizaje	Enseñanza y Aprendizaje	Maestros y otro personal educativo	Política educativa y coordinación
Docentes	x	x	x		x
CDE	x		x	x	x
Estudiantes		x	x		
Madres y Padres de Familia	x		x		x

Fuente: Propia elaborado por el investigador

Figura 7					
Descripción de rol de actores según área					
	Participación comunitaria	Acceso a ambiente de aprendizaje	Enseñanza y Aprendizaje	Maestros y otro personal educativo	Política educativa y coordinación
Docentes	<p>Lideran procesos educativos en la comunidad.</p> <p>Delegados del MINED en la comunidad.</p> <p>Promueven el involucramiento de los demás actores de la comunidad educativa.</p>	<p>(normas 1, 2, 3 INEE) Garantizan el acceso de todas las niñas y niños a la escuela.</p> <p>Mantienen seguros los ambientes de aprendizaje.</p> <p>Cuidan las instalaciones y velan porque cuenten con recursos mínimos necesarios.</p> <p>Realizar los procesos administrativos que permitan la inscripción de los estudiantes</p>	<p>Reciben capacitaciones periódicas, pertinentes y estructuradas para dar seguimiento al proceso de educación en crisis.</p> <p>Brinda instrucción a todos los estudiantes, sin discriminación.</p> <p>Se usan métodos apropiados para la evaluación y validar logros de aprendizaje en el contexto de crisis.</p>	<p>Participan en el proceso de selección de reclutamiento de personal.</p>	<p>Identifica y a los funcionarios e instancias con las que se deben coordinar las acciones necesarias para dar continuidad a la educación</p> <p>Establecen canales de comunicación con estudiantes y familia de la comunidad</p>
CDE	<p>Dirigen y coordinan la implementación del PEI.</p> <p>Mobilizan recursos de la comunidad para implementar programas</p>			<p>Identifican personas calificadas para apoyar el proceso educativo.</p>	<p>Establecen canales de comunicación con estudiantes y familia de la comunidad</p>

	educativos y otras actividades de aprendizaje.				
Estudiantes		Acceden a la instrucción durante el tiempo de crisis.			
Madres y Padres de Familia	Participan en instancias administrativas(CD E) responsables de la planificación estratégica		Reciben capacitaciones periódicas, pertinentes y estructuradas para dar seguimiento al proceso de educación en crisis.		Establecen canales de comunicación con estudiantes y familia de la comunidad
Fuente: La Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia.					

Árbol de Problemas.

Como herramienta de análisis, el *Árbol de Problemas*¹¹ presenta el problema central describiendo sus causas y consecuencias que enfrenta el CECP en situaciones de crisis para dar continuidad a la educación. Este mapeo de problemas se realizó con conjunto con algunos miembros de la comunidad educativa¹².

Para combatir el problema hay que atender las causas lo que permite reducir o eliminar las consecuencias. Logrando desarrollar capacidades en la comunidad educativa para responder a contextos de crisis.

En la tabla 11 se presenta el árbol de problemas de la educación en contextos de crisis del Cantón Plazuelas.

¹¹ Por medio de una lluvia de ideas, se obtienen las causas, por ende, las consecuencias, sobre el problema central ya que el problema central es interrogante que tratara de dar respuesta esta investigación. Se le llama árbol de problema porque su tronco es el problema central, sus causas sus raíces y las consecuencias las ramas.

¹². Por restricciones de movilidad por la emergencia sanitaria del covid19 solo se entrevistó a docentes y directora del Centro Escolar Plazuelas.

Se considera como problema “La debilidad de las capacidades locales de la comunidad educativa para garantizar el derecho a la educación en contexto de crisis”.

Las consecuencias de dicho problema son:

1. Discontinuidad del proceso educativo.
2. Bajo rendimiento académico de los estudiantes.
3. Falta de verificación y retroalimentación de los aprendizajes de los estudiantes.
4. Comunicación intermitente y disfuncional entre docentes y alumnos.
5. Improvisación de contenidos adaptados a este contexto.
6. Descontento de los padres de familia.
7. Ausentismo de estudiantes.
8. Incumplimiento en la elaboración y entrega de tareas.

Se consideran como causas de dichos problemas:

1. La planificación estratégica no toma en cuenta las situaciones de crisis que pueden suspender el acceso al derecho a la educación.
2. Padres de familia no cuentan con recursos didácticos/pedagógicos para apoyar a sus hijos en el desarrollo de las tareas.
3. Baja competencia de autodidacta en los estudiantes.
4. Bajos recursos para responder en situaciones de crisis.
5. No se crean contenidos para responder al contexto de crisis.
6. En los planes de acción trimestral no se contemplan acciones para desarrollar capacidades en los padres de familia para llevar la educación en casa.
7. Ausencia de mecanismos de comunicación en situaciones de crisis.
8. Falta de recursos tecnológicos (computadoras, internet, plataformas educativas, etc.).

Tabla 11

Matriz Árbol de problema	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discontinuidad del proceso educativo. 2. Bajo rendimiento académico de los estudiantes. 3. Falta de verificación y retroalimentación de los aprendizajes de los estudiantes. 4. Comunicación intermitente y disfuncional entre docentes y alumnos. 5. Improvisación de contenidos adaptados a este contexto. 6. Descontento de los padres de familia. 7. Ausentismo de estudiantes. 8. Incumplimiento en la elaboración y entrega de tareas. 9. Estudiantes enfrentan solos y de manera limitada la realización de tareas escolares. 10. El centro escolar y la dirección departamental no tienen lineamientos definidos ni consensuados para responder a la situación de crisis.
Problema	Debilidad de las capacidades locales para garantizar el derecho a la educación en contexto de crisis.
Causas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La planificación estratégica no toma en cuenta las situaciones de crisis que pueden suspender el acceso al derecho a la educación. 2. Padres de familia no cuentan con recursos didácticos/pedagógicos para

-
- apoyar a sus hijos en el desarrollo de las tareas.
3. Baja competencia de autodidacta en los estudiantes.
 4. Bajos recursos para responder en situaciones de crisis.
 5. Falta de creación de contenidos para responder al contexto de crisis.
 6. Falta de un plan de acción trimestral para desarrollar capacidades en los padres de familia para llevar la educación en casa.
 7. Pocos mecanismos de comunicación y coordinación con los estudiantes y las familias en situaciones de crisis.
 8. Falta de recursos tecnológicos (computadoras, internet, plataformas educativas, etc.).
 9. Estudiantes carecen de una red de apoyo pedagógico para enfrentar los procesos de educación a distancia.
 10. Relación entre el ATP y el centro escolar limitada al cumplimiento de procesos y requisitos administrativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de discusión con personal directivo y docente del CE.

Árbol de Objetivos.

Como se expone en el marco teórico de esta investigación, el árbol de objetivo parte del árbol de problema. El ejercicio requiere plantear los problemas identificados en forma de soluciones, afirmando que es lo que se quiere lograr para alcanzar el propósito de que el Centro Escolar Plazuelas pueda responder de la mejor manera

en situaciones de emergencias y no vulnerar el derecho a la educación a los niños y niñas.

En otras palabras, sí se atienden de manera directa las causas del problema, se estará dando solución al mismo y, por ende, se obtendrán los efectos esperados. En tal sentido la planificación estratégica se convierte en la herramienta a través de la cual se podrán identificar acciones acordes al contexto de la comunidad.

Tabla 12

Matriz de árbol de objetivos.	
Efectos esperados (Fin)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuidad de la educación. 2. Alto rendimiento de los estudiantes. 3. Baja deserción. 4. Alto seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes. 5. Frecuente comunicación con los estudiantes. 6. Contenido adaptado al contexto de crisis. 7. Bajo ausentismo en la entrega de tareas. 8. Participación de los padres de familia y/o cuidadores en los procesos educativos. 9. Se fortalecen capacidades de docentes y cuidadores con la ayuda de aliados externos.
Propósito (objetivo general)	Existen capacidades locales para garantizar el derecho a la educación en contexto de crisis.

Causas Esperadas (Resultados)

1. Buena planificar estratégica que responde a situaciones de crisis.
2. Los padres de familia en tiene la posibilidad de apoyar a sus hijos en desarrollar las tareas.
3. Los estudiantes han desarrollado su competencia autodidacta.
4. El CE cuenta con los recursos materiales (guías de trabajo, copias, material didáctico en general) adecuado para responder en situaciones de crisis.
5. Se planifican contenidos para responder a contextos de crisis.
6. Plan de acción trimestral para desarrollar capacidades en los padres de familia para sobre llevar la educación en cada.
7. Existen canales de comunicación funcionales que permite a la comunidad educativa la retroalimentación mutua en situaciones en crisis.
8. Se establecen convenios con ONG's para gestionar apoyo material/técnico para la comunidad educativa.
9. Se planifica y obtienen recursos tecnológicos (computadoras, internet, plataformas educativas, etc.)

Fuente: Elaboración propia a partir de discusión con personal directivo y docente del CE.

La idea que el árbol objetivos pretende transmitir es que la planificación estratégica del CECP debe contemplar el desarrollo de capacidades en lo padres y madres de familia para apoyar a sus hijos en el proceso educativo; despertar o estimular en los estudiantes la competencia autodidacta con métodos apropiados, creando una mente crítica; preparación de contenido apropiado que ayude a sobre llevar la educación si las clases presenciales se suspende; establecer medios adecuados para todos que permitan brindar y recibir contenido, retroalimentación, seguimiento y evaluación; permitiendo obtener los efectos esperados, logrando una institución resistente que garantiza el derecho a la educación que es la base para todos los otros derechos.

Brindar una respuesta adecuada en un contexto de crisis, implica no suspender el proceso formativo, contar con los materiales necesarios para dicha respuesta, así como brindar seguimiento y retroalimentación a sus estudiantes; y, adecuar y mantener procesos de evaluación. Todo esto contando con el involucramiento de los cuidadores.

Capítulo 5.

5. Conclusiones y propuesta de mejoras.

5.1 Conclusiones.

Conclusiones sobre el objetivo general desarrollar en el PEI una estrategia contextualizada y viable que premia el desarrollo de capacidades locales que permita a los miembros de la comunidad educativa responder a situaciones de crisis, en el Cantón Plazuelas, en el Municipio de Nombre de Jesús.

- La caracterización de la comunidad educativa y los entornos escolares del Cantón Plazuelas son favorable para el desarrollo de una estrategia contextualizada y viable en el PEI, debido a que CECP cuenta con los recursos mínimos y la disposición de la comunidad educativa para hacer frente y responder a las situaciones de crisis.
- Los elementos prácticos y teóricos que premian el desarrollo de capacidades locales que permita a los miembros de la comunidad educativa responder a situaciones de crisis, identificados en la propuesta de respuesta para un contexto de crisis son: participación comunitaria; acceso y ambientes de aprendizaje; enseñanza y aprendizajes; maestros y personal educativo; y, política educativa y coordinación.
- El diagnóstico sobre las dificultades de respuesta del CE Cantón Plazuelas para responder ante una situación de crisis, favorece la incorporación en el PEI de una estrategia contextualizada y viable que premia el desarrollo de capacidades locales, permitiendo a los miembros de la comunidad educativa responder a situaciones de crisis, en el Cantón Plazuelas, en el Municipio de Nombre de Jesús

- La propuesta de acciones estratégicas elaborada permite el desarrollo de capacidades en la comunidad educativa y favorece brindar una respuesta pertinente a las situaciones de crisis en el CECP.

Conclusiones sobre el objetivo específico 1. Caracterizar a la comunidad educativa y los entornos escolares del cantón Plazuelas.

- El CECP se encuentra en la zona rural del municipio de Nombre de Jesús, Chalatenango. La comunidad educativa está compuesta por tres docentes, 72 niñas, niños y sus familias. El Centro Escolar atiende los niveles de parvularia, así como primer, segundo y tercer ciclo, trabajando con un sistema multigrado.
- Los niños y sus familias viven en condición de pobreza y tiene un acceso limitado a las tecnologías de comunicación. De manera general, padres de familia y cuidadores enfrentan dificultades cognitivas significativas para brindar un acompañamiento adecuado a los estudiantes en los hogares.
- En el último quinquenio las transferencias monetarias desde el gobierno central al CECP no han superado los dos mil doscientos dólares (2015) y muestra una tendencia a la baja ubicándose en los US\$ 1500.00 durante los últimos dos años. Por lo que estamos ante una comunidad vulnerable que, para garantizar la continuidad del proceso educativa ante situaciones de crisis, necesita diseñar e implementar una estrategia.
- El Centro Escolar Cantón Plazuelas no ha considerado en su planificación estratégica acciones que permitan garantizar la continuidad y acceso a la educación en contextos de crisis.
- La crisis sanitaria en el país y en el CECP, han favorecido el desarrollo e implementación de mecanismos que le permiten la continuidad del proceso educativo; asimismo, requieren condiciones mínimas de infraestructura y comunicación virtual que no siempre están disponibles en el área rural.

Conclusiones sobre el objetivo específico 2 Identificar elementos prácticos y teóricos que fundamenten la propuesta del modelo de respuesta para un contexto de crisis.

- Se han identificado cinco aspectos como normas mínimas que, deben ser atendidas, para ayudar a sostener los esfuerzos educativos en los contextos de crisis que son participación comunitaria; acceso y ambientes de aprendizaje; enseñanza y aprendizajes; maestros y personal educativo; y, política educativa y coordinación.
- La participación comunitaria, debe ser considerada como una estrategia para identificar y movilizar recursos locales en la comunidad del CECP, así como para establecer consenso y apoyo para los programas educativos.
- El acceso y ambientes de aprendizaje, tiene que integrar los programas educativos en emergencia brindando protección física, social y cognitiva a los educandos, especialmente a niños y jóvenes, y al personal docentes.
- La enseñanza y aprendizajes en el CECP no solo pasa por instalaciones seguras y ambiente agradable de aprendizaje, sino también por equipo docente y los padres y madres de familia que juegan un papel relevante en desarrollar los aprendizajes de los estudiantes. Esta consideración es aún más importante en un contexto de emergencia, porque los contenidos se deben reajustar a la situación de crisis y establecer medios para la continuidad de la enseñanza-aprendizajes.
- Los maestros y el personal educativo del CECP administran y gestionan los recursos necesarios en la emergencia, haciendo énfasis en la selección de la misma población afectada, permitiendo la integración de cultura, costumbres, etc. aprovechando los líderes de la comunidad identificados en la participación comunitaria.

Conclusiones sobre el objetivo específico 3 Realizar un diagnóstico sobre las dificultades de respuesta del CE Cantón Plazuelas para responder ante una situación de crisis.

- Los lineamientos y disposiciones institucionales desde el MINEDUCYT, requiere la creación de condiciones adecuadas que deben ser planificadas e impulsadas por el CECP y por la comunidad educativa en su conjunto.
- El equipo docente del CECP debe concebir e integrar en su planificación administrativa y pedagógica, la posibilidad real de los contextos en crisis, así como la realidad interna y externa del centro escolar.
- El acceso a las tecnologías de información y la comunicación se convierte en una necesidad importante, pero secundaria; debido a que, en el diagnóstico de la comunidad, las necesidades inmediatas y a mediano plazo pasan a ser la capacitación de docentes y de personas que puedan acompañar pedagógicamente a los estudiantes mientras las clases en la escuela sean suspendidas.
- La gestión de recursos financieros, técnicos, pedagógicos, didácticos y materiales son necesarios para el fortalecimiento en general de la comunidad y la protección de los estudiantes del CECP.
- Existe la necesidad de organización que prevea la logística y mecanismos de comunicación y retroalimentación docentes-estudiantes-familias durante procesos de crisis. La respuesta estratégica acorde al Modelo del INEE requiere que se identifiquen, planifiquen e implementen líneas de acción en capacitación, gestión de recursos y organización comunitaria del CECP.

5.2 Propuesta de Mejora: Estrategia para el desarrollo de capacidades locales para responder a situaciones de crisis.

Descripción.

Esta propuesta de mejora, denominada “Estrategia para el desarrollo de capacidades locales de la comunidad educativa para responder a situaciones de crisis” ha sido diseñada a la luz del marco teórico ofrecido por el INEE y a partir del diagnóstico realizado en la comunidad educativa del Cantón Plazuelas, de municipio de Nombre de Jesús, en el departamento de Chalatenango.

El objetivo de la misma es ofrecer a los actores educativos una propuesta de un plan que contiene líneas de acciones estratégicas que les permita desarrollar capacidades para dar continuidad al proceso educativo de la comunidad en situaciones de crisis.

Las escuelas del sistema educativo en El Salvador realizan el ejercicio de planificación estratégica por medio de dos instrumentos regulados en el año 2,000 por las autoridades, estos son el denominado Plan Educativo Institucional (PEI) y Plan Escolar Anual.

El primero engloba todos sus planes en una visión del futuro en cinco años; mientras que, el segundo es la operativización de PEI para cada año considerado en la planificación estratégica.

Ni el PEI ni el PEA del Centro Escolar Cantón Plazuelas, como muchos otros centros escolares en el país, consideran en la planificación la generación de una respuesta contextualizada a las situaciones de emergencia. Esto, a pesar que el país es altamente vulnerable a diversas amenazas.

Es por ello que esta propuesta cobra importancia ya que la misma está enfocada en desarrollar capacidades pedagógicas, administrativas y organizativas del centro escolar y la comunidad educativa que les permita dar continuidad al proceso de formación de los niños de la comunidad.

Como se ha señalado, las líneas de acción aquí consideradas parten de las áreas de la propuesta teórica del INEE. Estas áreas de acción son: participación comunitaria; acceso y ambientes de aprendizajes; enseñanza y aprendizaje; maestros y otro personal educativo; y, políticas educativas y coordinación.

Se propone para cada una de las áreas como líneas de acción estratégica: capacitación, gestión de recursos y organización comunitaria.

La propuesta de planificación estratégica inicia presentando la matriz resumen en la que se consolidan las acciones a considerar en el PEI de CECP para el próximo periodo de planificación, como se ejemplifica en la figura 8.

Figura 8			
Matriz de Planificación Estratégica			
Área/ Línea de acción	Capacitación	Gestión de Recursos	Organización Comunitaria
1. Participación Comunitaria			
2. Acceso y Ambiente de Aprendizaje			
3. Enseñanza y Aprendizaje			
4. Maestros y otro personal educativo			
5. Políticas Educativas y Coordinación			

Fuente: La Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia.

Complementariamente se desarrollan las matrices de planificación operativa como agregado del PEI, las cuales pueden servir como herramienta de orientación en el diseño de los PEA. Estas matrices reflejan en su estructura el programa a implementar, las metas estratégicas a las que responden, metas por año, actividades a realizar, período a ejecutar y funcionario responsable.

Justificación.

El Salvador es un país vulnerable a diversas amenazas. La pandemia del COVID 19, así como diversos fenómenos naturales que materializaron desastres y paralizaron el país en el año 2020, reflejaron la vulnerabilidad del sistema educativo teniendo un impacto significativo en los aprendizajes y en el calendario escolar.

Si bien las autoridades brindaron una respuesta a la crisis ésta ha sido parcial, limitada y no siempre se ha considerado la realidad de miles de estudiantes que no tienen acceso a tecnologías de la comunicación ni la oportunidad de un acompañamiento pedagógico funcional.

El Centro Escolar Cantón Plazuelas está ubicado en una zona rural de difícil acceso en municipio nombre de Jesús del departamento Chalatenango. La población vive en condición de pobreza, con un escaso acceso a herramientas tecnológicas, baja escolaridad y es especialmente vulnerables a desastre naturales, crisis sanitarias e, incluso, violencia social.

Estas son amenazas reales que pueden llevar a la suspensión de clases presenciales en la comunidad y si no se planifica la educación desde la posibilidad de ésta condición de vulnerabilidad existe la amenaza de negar el derecho a la educación de los jóvenes, despojándoles del escudo protector que otorga la educación.

El diagnóstico deja en evidencia que la planificación estratégica y operativa del centro educativo no muestra planes de acciones en función de garantizar la continuidad de la educación en tiempo de emergencia.

Además, el diagnóstico ha permitido identificar a los involucrados, clasificándolos por su grado de participación en la propuesta, asimismo la lista de problemas/causas y consecuencias.

Por medio de la herramienta del árbol de objetivo los problemas se convirtieron en soluciones.

Por tanto, como resultado de la investigación este estudio propone desarrollar capacidades en la comunidad educativa, así como el diseño y desarrollo de material educativo y organización de la comunidad, con el objetivo de estar lo mejor preparados y organizados posible y dar una respuesta temprana. Todo esto establecido como algo agregado a la planificación del centro educativo.

Esta propuesta, gana relevancia porque no se han encontrado estudios y propuestas que se enfocaron en desarrollar capacidades en la comunidad educativa para responder a situaciones de emergencia.

Es decir, esta propuesta propone desarrollar capacidades pedagógicas para en los padres y madre y todos los que estén involucrados en el proceso de enseñanza de los estudiantes, también el diseño y desarrollo de material educativo adecuado a estas situaciones y la organización de la comunidad.

Finalmente, el presente ejercicio constituye un ejemplo de interés para otros centros escolares en situación de ruralidad y pobreza del país, el cual sin duda puede ser retomado y mejorado, pero presenta una base de lecciones aprendidas que puede orientar el camino.

Ejes y Objetivos Estratégicos.

Meta Estratégica.

Desarrollar las capacidades de respuesta de la comunidad educativa del Cantón Plazuelas para garantizar el derecho a la educación en contextos de crisis.

Objetivos estratégicos.

- i. Brindar procesos de capacitación necesarios para que los miembros de la comunidad educativa puedan responder pedagógicamente (planificación didáctica, acompañamiento pedagógico) durante las situaciones de crisis.
- ii. Gestionar recursos técnicos y materiales necesarios para la respuesta en situaciones de crisis.

Desarrollar procesos de organización comunitaria que permita la coordinación de los involucrados en los procesos de crisis y que amplíe el número de actores involucrados que puedan dar soporte a la comunidad educativa del Cantón Plazuelas.

Matriz de Planificación Estratégica.

Para cumplir dichos objetivos, se formulan las siguientes líneas de acción en concordancia con las áreas de intervención contempladas en el modelo propuesto por el INEE.

Tabla 13. Líneas de acción.			
Área/ Línea de acción	Capacitación	Gestión de Recursos	Organización Comunitaria
1. Participación Comunitaria		1.2 Empoderamiento de los padres de familia en la toma de decisiones en la gestión de recursos.	1.3 Creación de un comité de visitas y acompañamiento si la educación se lleva en casa. 1.4 Concientizar porque es importante implementar la propuesta de

			mejora y divulgación de la misma.
2. Acceso y Ambiente de Aprendizaje		<p>2.2 Identificar instalaciones alternativas seguras que puedan sustituir la escuela si su infraestructura sufre daño por desastres naturales.</p> <p>2.3 Gestionar inversión en infraestructura ante autoridades centrales de educación.</p>	2.4 Establecer medio o medios de comunicación a distancia (o puede ser la visita en casa), que permitan brindar contenidos, seguimiento y evaluación de los aprendizajes.
3. Enseñanza y Aprendizaje	<p>3.1 Fortalecimiento de capacidades de acompañamiento pedagógico de los padres de familia y/o cuidadores.</p> <p>3.2 Fortalecimiento de capacidades psicosocial en los padres de familia para que influyan positivamente en sus hijos.</p> <p>3.3 Fortalecimiento en los estudiantes la actitud de los aprender de forma autodidacta.</p>	<p>3.4 Elaborar guía de trabajo adaptada a tiempos de emergencia que los estudiantes pueden desarrollar en casa y que despierten en los estudiantes el aprendizaje autodidacta.</p> <p>3.5 Elaboración de una calendarización de capacitaciones para los padres y madres de familia.</p> <p>3.6 Elaboración de contenidos para capacitar a los padres y madres de familia para que puedan dar ayuda psicosocial con el objetivo de fomentar el bienestar emocional de sus hijos (estudiantes) en contexto de emergencia.</p>	3.7 Dar a conocer la calendarización de capacitación a los padres y madres de familia.
4. Maestros y otro personal educativo	4.1 Formación de voluntarios/os que brindan acompañamiento pedagógico a niños de la comunidad.	4.2 Gestionar procesos de capacitación técnica con ONG y/o autoridades educativas sobre respuesta en contextos de crisis.	4.3 Selección de voluntario/as para brindar acompañamiento pedagógico a niños de la comunidad.
5. Políticas Educativas y Coordinación	<p>5.1 Capacitación docentes.</p> <p>5.2 Capacitación a padres de familia del CDE para que acompañen y</p>	5.2 Gestionar libros o cualquier otro material educativo que sea necesario.	

	monitoreen las acciones de respuesta durante la emergencia.		
Fuente: Propia Elaborada por el investigador.			

Acciones de Mejora.

Como bien se describe en el planteamiento del problema, las herramientas de planificación estratégica con las que cuenta los centros escolares en El Salvador, son: Proyecto Educativo institucional (PEI) y Plan Escolar Anual (PEA).

Por tanto, PEI es el documento en el cual está reflejada la planificación estratégica en un periodo de 5 años, su visión sus objetivos, etc. El PEA, está enfocado en desarrollar las líneas de acción o estrategia más importante de PEI en un año.

Como ha señalado el MINED (2008), en la Guía para la elaboración y revisión del PEI y PEA (MINED, 2008), ambos son documentos flexibles que orientan el trabajo de los centros escolares sin restringirlo.

Esto se puede constatar en la guía para a la elaboración y revisión del PEI y PEA, que bien lo define como “Plan que permite poner en práctica el PEI contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios” (MINED, 2008).

La propuesta de mejora permitirá desarrollar capacidades en la comunidad educativa para estar lo mejor preparado posible a situaciones de crisis. El tiempo de duración de dicha propuesta es de tres años, sin embargo, esto se debe estar ejecutando siempre.

Por ser una planificación estratégica, puede ser incluida tanto el PEI como el PEA; sin embargo, está desarrollada de forma anual para que sea más fácil de comprender e incorporar PEA.

Tabla 15. *Plan Escolar Anual 2022.*

No.	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	METAS ESTRATÉGICAS ANUALES	ACTIVIDAD REALIZAR	RECURSOS	PERIODO EJECUCIÓN	FUNCIONARIO RESPONSABLE
					FECHA INICIO Y FINAL	
1	Empoderamiento de la comunidad educativa	Empoderamiento de los padres de familia en la toma de decisiones en la gestión de recursos.	1. Charlas sobre la importancia y obligación al derecho a la educación.	-Recursos humanos disponibles. -Recursos financieros disponibles. -Recursos tecnológicos disponibles. -Diapositivas, videos y proyector. -Tiempo invertido sugerido: 3 Hora (\$12).	01/02/2022 01/02/2022	CDE
2	Formar el comité de vista de acompañamiento pedagógico.	Creación de un comité de visitas y acompañamiento si la educación se lleva en casa.	1. Selección de voluntario/as para brindar acompañamiento pedagógico a niños de la comunidad.	-Recurso humano. -Tiempo invertido: Relativo según que tanto conoces el maestro a sus padres y madres de familia.	22/01/2022 22/10/2022	Docentes
3.	Programa de concientización	Concientizar porque es importante implementar la	1. Realizar una reunión al inicio del año en la cual se divulgue y	-Recurso humano disponible. -Diapositivas (Cañón) o pancartas. -Tiempo: 3 horas(\$12) incluyendo la hora de la reunión.	22/02/2022 22/02/2022	Docentes

		propuesta de mejora y divulgación de la misma.	discute la propuesta, exponiendo y haciendo énfasis porque es importante estar preparados a cualquier eventualidad.			
4.	Canales de comunicación en contextos de crisis.	Establecer medio o medios de comunicación a distancia (o puede ser la visita en casa), que permitan brindar contenidos, seguimiento y evaluación de los aprendizajes.	1. Realizar una reunión para establecer de forma democrática y equitativa los medios de comunicación que permitan dar seguimiento los aprendizajes de los estudiantes.	-Diapositivas con propuesta de algunos medios de comunicación. -Pizarra y plumones para llegar al consenso. -Tiempo: 3 horas (\$12) en la preparación incluido el tiempo de la reunión.	04/04/2022 04/04/2022	CDE

5.	Planificación de contenido para contextos de emergencia	Elaborar guía de trabajo adaptada a tiempos de emergencia que los estudiantes pueden desarrollar en casa y que despierten en los estudiantes el aprendizaje autodidacta	<p>1. Cada uno de los docentes elabora guías por cada disciplina de tipo sumativas para que los estudiantes puedan realizar en casa, si las clases presenciales son suspendidas.</p> <p>2. Cada trimestre se reúnen los docentes para dialogar y discutir los contenidos de las guías.</p> <p>3. Cada año actualizar el</p>	<p>-Recurso humano disponible.</p> <p>-Libros de texto y de ejercicios.</p> <p>-Otros libros con los que cuenta para realización de su guion de clases.</p> <p>-Guion de clases.</p> <p>-Carta didáctica.</p> <p>-Plan de grado.</p> <p>-Tiempo: a consideración del docente, fuera del horario laboral.</p> <p>-Tiempo: 3 hora (\$12).</p>	05/01/2022 31/10/2022	Docentes
----	---	---	---	---	--------------------------	----------

			contenido de las guías.			
6	Planificación de contenido pedagógico para capacitar a los padres y madres de familia.	Elaboración de contenidos para capacitar a los padres y madres de familia para que puedan dar ayuda psicosocial con el objetivo de fomentar el bienestar emocional de sus hijos (estudiantes) en contexto de emergencia. Elaborar o conseguir con el Ministerio de	1. Establecer una reunión por mes para Elaboración contenido pedagógicos que oriente a los padres y madres de familia al acompañamiento de sus hijos.	<ul style="list-style-type: none"> -Videos. -Diapositivas. -Carteles. -Computadora. -Conexión a internet si es posible. -Pizarra. -Plumones. -Manual de apoyo. -Guía Metodológica para la Atención Psicosocial y la Convivencia Escolar del MINED. visitar sitio web para tal propósito http://convivenciaescolar.mineduc.cl/plan-nacional-convivencia-escolar-y-aprendizaje-socioemocional/ -Tiempo de reunión: Se sugiere que sea en horas no laborales. 	05/01/2022 31/10/2022	Docentes

		Educación un manual que instruya a los padres como ofrece el apoyo a sus hijos.		-Tiempo de preparación de contenido: 3(\$12) hora cada 15 días.		
7	Planificación de la calendarización	Elaboración de una calendarización de capacitaciones para los padres y madres de familia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirse el equipo docente para establecer los horarios de capacitación de los padres. Se recomienda que sea trimestral. 2. Dar a conocer la calendarización de capacitación a los padres y madres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos humanos. - Impresora. - Papel bond para dar impreso la calendarización a los padres y madres. - Tiempo 3 horas (\$12). 	01/04/2022 30/09/2022	Docentes

8	Aprendizajes autodidactos.	Fortalecimiento en los estudiantes la actitud de aprender de forma autodidacta.	<p>1. Elaborar guías sumativas que pongan en práctica aprender de forma autodidacta.</p> <p>2. Desarrollar clase en la cual los estudiantes sean los protagonistas (no solo clases magistrales) de sus aprendizajes y el maestro solo cumpla el rol de guía o acompañante.</p>	<p>-Libros de texto y de ejercicios.</p> <p>-Otros libros con los que cuenta para realización de su guion de clases y que pueda encontrar en internet.</p> <p>-Guion de clases.</p> <p>-Carta didáctica.</p> <p>-Plan de grado.</p> <p>-Tiempo: Lo que considere el maestro en su tiempo que realiza el guion de clases.</p>	01/02/2022 31/10/2022	Docentes y estudiantes
---	----------------------------	---	--	--	--------------------------	------------------------

9	Planificación y formación docente	Capacitaciones docentes.	<p>1. Personal Docente y asistente pedagógico planificar y gestionar capacitaciones enfocadas en la preparación de contenido educativo y nueva metodología para responder en contextos de emergencia.</p> <p>2. Gestionar y planificar capacitaciones para el CDE.</p>	<p>-Recurso humano</p> <p>- Conexión a internet para investigar nuevas metodologías en contexto de emergencia.</p> <p>-Proyector.</p> <p>-Computadora.</p> <p>-Material didáctico (guías metodológicas).</p> <p>- Tiempo: 20 horas (\$80)</p>	01/03/2022 31/10/2022	Docentes y ATP
---	-----------------------------------	--------------------------	--	---	--------------------------	----------------

10	Gestión de material educativo.	Gestionar libros o cualquier otro material educativo que sea necesario.	1. El equipo docente de la mano con el ATP elaborar una petición al Ministerios de Educación de material educativo que no se pueda cubrir con el bono que el gobierno le hace cada año. Este material seria, para capacitar a los padres y madres de familia, al CDE, y material que puedan usar en casa los	<ul style="list-style-type: none"> -Una computadora. -Impresora -Papel Bond -Tiempo: 3 horas(\$12). 	22/01/2022 30/11/2022	
----	--------------------------------	---	--	---	--------------------------	--

			estudiantes e incluso para que los maestros preparen contenidos para contextos de crisis.			
--	--	--	---	--	--	--

Fuente: Propia elaborado por el investigador.

Tabla 16. Plan Escolar Anual 2023.

No.	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	METAS ESTRATÉGICAS ANUALES	ACTIVIDAD REALIZAR	RECURSOS	PERIODO EJECUCIÓN	FUNCIONARIO O RESPONSABLE
					FECHA INICIO Y FINAL	
1	Promover ambientes seguros de aprendizaje	Identificar instalaciones alternativas seguras que puedan sustituir la escuela si su infraestructura sufre daño por desastres naturales.	<p>1. Selección de instalaciones seguras propicias para el aprendizaje que puedan sustituir la escuela.</p> <p>2. Conciliar los permisos de las instalaciones si son privada o comunal con la directiva de la comunidad.</p> <p>3. Crear comité de mantenimiento a esto instalaciones para que esté preparada por cualquier eventualidad.</p>	<p>-Colaboradores.</p> <p>-Orientaciones: Preparando el espacio para un regreso a clases Socioemocionalmente seguro. Por el JUNAEB.</p> <p>-Documento legal en el cual queden plasmado los permisos.</p> <p>-Dependiendo del espacio seleccionado así son los materiales que necesitara</p>	<p>20/01/2023</p> <p>31/05/2023</p>	CDE

				gestionar para darle mantenimiento. Tiempo: 5 horas (\$20)		
2	Planificación de contenido para contextos de emergencia	Elaborar guía de trabajo adaptada a tiempos de emergencia que los estudiantes pueden desarrollar en casa y que despierten en los estudiantes el aprendizaje autodidacta.	1. Cada uno de los docentes elabora guías por cada disciplina de tipo sumativas para que los estudiantes puedan realizar en casa, si las clases presenciales son suspendidas. 3. Cada trimestre se reúnen los docentes para dialogar y discutir los contenidos de las guías. 2. Cada año actualizar el contenido de las guías.	-La creatividad. 1. -Libros de texto y de ejercicios. -Otros libros con los que cuenta para realización de su guion de clases. -Guion de clases. -Carta didáctica. -Plan de grado. -Tiempo: a consideración del docente, fuera del horario laboral.	05/01/2023 31/10/2023	Docentes

				2. -Recurso humano -Tiempo: 3 hora (\$12).		
3	Padres y madres activos/proactivos en los aprendizajes y ánimo de sus hijos	Fortalecimiento de capacidades de acompañamiento pedagógico de los padres de familia y/o cuidadores.	1. Formar y brindar herramientas pedagógicas para acompañar a sus hijos/as en el proceso de aprendizaje. 2. Formar capacidades socioemocional y en los padres de familia para que influyan positivamente en sus hijos.	-Pizarra -Proyector -Computadora -Diapositivas -Plumones -Material. -Guía de recursos pedagógicos para el apoyo socioemocional frente a situaciones de desastre. -Guía Metodológica para la Atención Psicosocial y la	01/02/2023 31/10/2023	Docentes

				<p>Convivencia Escolar del MINED.</p> <p>- Caja de herramientas para el desarrollo de la “evaluación diagnóstica”: elementos conceptuales y recursos metodológicos.</p> <p>-Tiempo: 3 horas (\$12) en preparación y taller.</p>		
4	Aprendizajes autodidactos	Fortalecimiento en los estudiantes la actitud de los aprender de forma autodidacta.	<p>1. Elaborar guías sumativas que pongan en práctica aprender de forma autodidacta.</p> <p>2. Desarrollar clase en la cual los estudiantes sean los protagonistas (no solo</p>	<p>-Libros de texto y de ejercicios.</p> <p>-Otros libros con los que cuenta para realización de su guion de clases y</p>	01/02/2023 31/10/2023	Docentes y estudiantes

			clases magistrales) de sus aprendizajes y el maestro solo cumpla el rol de guía o acompañante.	que pueda encontrar en internet. -Guion de clases. -Carta didáctica. -Plan de grado. - Su creatividad. -Tiempo: Lo que considere el maestro en su tiempo que realiza el guion de clases.		
5	Formación de voluntarios.	Formación de voluntarias/os que brindan acompañamiento pedagógico a niños de la comunidad.	1. Desarrollar talleres formativos en los cuales se brinde herramientas pedagógicas y formen a los voluntarios de forma práctica y teórica.	- Voluntariado. -Reutilización del material de formación de los padres y madres. -Pizarra. -Plumones. -Proyector. -Diapositivas. -Computadora.	01/02/2023 31/10/2023	Docentes

				<p>-Material creado por el personal docente y ATP en punto 6.</p> <p>-Como sugerencia puede contar con Manual de formación de voluntariado de castilla – La mancha.</p> <p>-Tiempo: 3 horas (\$12) de preparación(se sugiere tiempo de formación en horario no laboral)</p>		
6	Planificación y formación docente.	Capacitaciones docentes.	1. Personal Docente y asistente pedagógico planificar y gestionar capacitaciones enfocadas en la preparación de	<p>-Recurso humano</p> <p>- Conexión a internet para investigar nuevas metodologías en</p>	01/03/2023 31/10/2023	Docentes y ATP

			<p>contenido educativo y nueva metodología para responder en contextos de emergencia.</p> <p>2. Gestionar y planificar capacitaciones para el CDE.</p>	<p>contexto de emergencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proyector. -Computadora. -Material didáctico (guías metodológicas). - Tiempo: 20 horas (\$80) 		
7	Gestión de material educativo.	Gestionar libros o cualquier otro material educativo que sea necesario.	<p>1. El equipo docente de la mano con el ATP elaborar una petición al Ministerios de Educación de material educativo que no se pueda cubrir con el bono que el gobierno le hace cada año. Este material seria, para capacitar a los padres y madres de familia, al CDE, y material que puedan usar en casa los estudiantes e</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Una computadora. -Impresora -Papel Bond -Tiempo: 3 horas (\$12). 	<p>22/01/2023</p> <p>30/11/2023</p>	Docentes y ATP

			incluso para que los maestros preparen contenidos para contextos de crisis.			
8	Fortalecimiento del CDE.	Capacitación a padres de familia del CDE para que acompañen y monitoreen las acciones de respuesta durante la emergencia.	1. Desarrollar talleres que brinden herramientas prácticas y teóricas que permitan al CDE dar una respuesta temprana y oportuna en una emergencia y que pueden establecer lineamiento para monitorear dicha respuesta.	-Colaboración de ATP. -Materiales que el ATP considere a utilizar. Tiempo: libre según considere el ATP.	01/03/2023 31/10/2023	ATP
Fuente: Propia elaborado por el investigador.						

Tabla 17. Plan Escolar anual 2024.

No.	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	METAS ESTRATÉGICAS ANUALES	ACTIVIDAD REALIZAR	RECURSOS	PERIODO EJECUCIÓN	FUNCIONARIO O RESPONSABLE
					FECHA INICIO Y FINAL	
1	Promover ambientes seguros de aprendizaje.	Identificar instalaciones alternativas seguras que puedan sustituir la escuela si su infraestructura sufre daño por desastres naturales.	<ol style="list-style-type: none"> Selección de instalaciones seguras propicias para el aprendizaje que puedan sustituir la escuela. Conciliar los permisos de las instalaciones si son privada o comunal con la directiva de la comunidad. Crear comité de mantenimiento a esto instalaciones para que esté preparada por cualquier eventualidad. 	-Colaboradores. -Orientaciones: Preparando el espacio para un regreso a clases Socioemocionalmente seguro. Por el JUNAEB -Documento legal en el cual queden plasmado los permisos. -Dependiendo del espacio seleccionado así son los materiales que necesitara gestionar para darle mantenimiento. Tiempo: 5 horas (\$20)	20/01/2024 31/05/2024	CDE
2	Planificación de contenido	Elaborar guía de trabajo	1. Cada uno de los docentes elabora guías	-La creatividad.	05/01/2024 31/10/2024	Docentes

	para contextos de emergencia.	adaptada a tiempos de emergencia que los estudiantes pueden desarrollar en casa y que despierten en los estudiantes el aprendizaje autodidacta.	por cada disciplina de tipo sumativas para que los estudiantes puedan realizar en casa, si las clases presenciales son suspendidas. 3. Cada trimestre se reúnen los docentes para dialogar y discutir los contenidos de las guías. 2. Cada año actualizar el contenido de las guías.	1. -Libros de texto y de ejercicios. -Otros libros con los que cuenta para realización de su guion de clases. -Guion de clases. -Carta didáctica. -Plan de grado. -Tiempo: a consideración del docente, fuera del horario laboral. 2. -Recurso humano -Tiempo: 3 hora (\$12).		
3	Padres y madres activos/proactivos en los aprendizajes	Fortalecimiento de capacidades de acompañamiento	1. Formar y brindar herramientas pedagógicas para acompañar a sus hijos/as en	-Pizarra -Proyector -Computadora -Diapositivas -Plumones	01/02/2024 31/10/2024	Docentes

	y ánimo de sus hijos.	nto pedagógico de los padres de familia y/o cuidadores.	el proceso de aprendizaje. 2. Formar capacidades psicosociales en los padres de familia para que influyan positivamente en sus hijos.	-Material. -Guía de recursos pedagógicos para el apoyo socioemocional frente a situaciones de desastre. -Guía Metodológica para la Atención Psicosocial y la Convivencia Escolar del MINED. - Caja de herramientas para el desarrollo de la “evaluación diagnóstica”: elementos conceptuales y recursos metodológicos. -Tiempo: 3 horas (\$12) en preparación y taller.		
4	Aprendizajes autodidactos .	Fortalecimiento en los estudiantes la	1. Elaborar guías sumativas que pongan en	-Libros de texto y de ejercicios.	01/02/2024 31/10/2024	Docentes y estudiantes

		actitud de los aprender de forma autodidacta.	práctica aprender de forma autodidacta. 2. Desarrollar clase en la cual los estudiantes sean los protagonistas (no solo clases magistrales) de sus aprendizajes y el maestro solo cumpla el rol de guía o acompañante.	-Otros libros con los que cuenta para realización de su guion de clases y que pueda encontrar en internet. -Guion de clases. -Carta didáctica. -Plan de grado. - Su creatividad. -Tiempo: Lo que considere el maestro en su tiempo que realiza el guion de clases.		
5	Formación de voluntarios.	Formación de voluntarios/os que brindan acompañamiento pedagógico a niños de la comunidad.	1. Desarrollar talleres formativos en los cuales se brinde herramientas pedagógicas y formen a los voluntarios de forma práctica y teórica.	- Voluntariado. -Reutilización del material de formación de los padres y madres. -Pizarra. -Plumones. -Proyector. -Diapositivas.	01/02/2024 31/10/2024	Docentes.

				<ul style="list-style-type: none"> -Computadora. -Material creado por el personal docente y ATP en el punto 6. -Como sugerencia puede contar con Manual de formación de voluntariado de castilla – La mancha. -Tiempo: 3 horas (\$12) de preparación(se sugiere tiempo de formación en horario no laboral) 		
6	Planificación y formación docente.	Capacitaciones docentes.	1. Personal Docente y asistente pedagógico planificar y gestionar capacitaciones enfocadas en la preparación de contenido educativo y nueva metodología para	<ul style="list-style-type: none"> -Recurso humano - Conexión a internet para investigar nuevas metodologías en contexto de emergencia. -Proyector. -Computadora. 	01/03/2024 31/10/2024	Docentes y ATP.

			<p>responder en contextos de emergencia.</p> <p>2. Gestionar y planificar capacitaciones para el CDE.</p>	<p>-Material didáctico (guías metodológicas).</p> <p>- Tiempo: 20 horas(\$12)</p>		
7	Fortalecimiento del CDE.	Capacitación a padres de familia del CDE para que acompañen y monitoreen las acciones de respuesta durante la emergencia.	1. Desarrollar talleres que brinden herramientas prácticas y teóricas que permitan al CDE dar una respuesta temprana y oportuna en una emergencia y que pueden establecer lineamiento para monitorear dicha respuesta.	<p>-Colaboración de ATP.</p> <p>-Materiales que el ATP considere a utilizar.</p> <p>Tiempo: libre según considere el ATP.</p>	01/03/2024 31/10/2024	ATP
8	Gestión de material educativo.	Gestionar libros o cualquier otro material	1. El equipo docente de la mano con el ATP elaborar una petición al Ministerios de Educación de material educativo que no se	<p>-Una computadora.</p> <p>-Impresora</p> <p>-Papel Bond</p> <p>-Tiempo: 3 horas (\$12).</p>	22/01/2024 30/11/2024	Docentes y ATP

		<p>educativo que sea necesario.</p>	<p>pueda cubrir con el bono que el gobierno le hace cada año. Este material seria, para capacitar a los padres y madres de familia, al CDE, y material que puedan usar en casa los estudiantes e incluso para que los maestros preparen contenidos para contextos de crisis.</p>			
<p>Fuente: Propia elaborado por el investigador.</p>						

Breve conclusión de la propuesta de mejora.

Este trabajo desarrolla una propuesta para que sea considerada en la planificación estratégica del Centro Escolar Cantón Plazuelas, y su propósito es garantizar la continuidad educativa de los estudiantes en situaciones de crisis. La elaboración de la misma se ha basado en las necesidades encontradas en el Centro Educativo.

La propuesta de planificación estratégica presentada, no se limita a adquirir recursos o herramienta tecnológica, no porque no sean necesarios, sino porque se concibe una estrategia integral que involucra tanto la participación del personal docentes y las familias.

Según ésta propuesta, limitar la continuidad educativa al acceso a las TIC constituye un error, ya que esto derivaría en la exclusión efectiva de gran parte de la comunidad educativa. Es decir, en la planificación estratégica de los centros escolares debe ser elaborada con el propósito de garantizar la continuidad educativa en situaciones de crisis, es importante considerar de manera objetiva las dificultades y oportunidades del contexto de la comunidad educativa, lo que permitirá formular e implementar planes y programas pertinentes y funcionales.

Por ello, la propuesta gana importancia ya que, al ser construida con miembros del equipo decente de la comunidad, resulta viable en su implementación.

Es importante recalcar que los recursos propuesto en su mayoría se han tomado del presupuesto del PEA del Centro Escolar, es decir, considerando de manera realista los recursos con los que se cuentan. Es decir, los costos de la propuesta se ajustan a los recursos disponibles.

Asimismo, si bien en el formato de planificación propuesto se plantea el tiempo contemplado necesario para el desarrollo de las actividades; los recursos requeridos para las mismas; así como fechas para su ejecución; esto solo debe ser entendido como una sugerencia operativa flexible para el centro escolar, y no como indicaciones

obligatorias. El personal docente tiene la libertad de realizar las adecuaciones que considere necesarias.

Las propuestas más importantes para la planificación estratégica del CECP las siguientes:

- i. Fortalecer y ampliar la capacitación a los docentes en función del seguimiento y acompañamiento pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en contextos de crisis.
- ii. Durante la etapa de planificación estratégica se deben generar contenidos, materiales y metodologías apropiadas que garanticen la continuidad educativa ante futuras situaciones de emergencia.
- iii. Establecer los espacios y ambientes seguros alternativos para garantizar la continuidad educativa.
- iv. Se deben desarrollar competencias en estudiantes y docentes para la enseñanza y aprendizaje remotos.
- v. Generar mecanismos de coordinación comunitaria para brindar acompañamiento a los estudiantes en los contextos de crisis.
- vi. También se deben capacitar a miembros de la comunidad, para que puedan brindar acompañamiento a los estudiantes y sirvan de apoyo pedagógico a los docentes.
- vii. Concebir y validar en la planificación estratégica, actividades incluyendo a todos los miembros de la comunidad.

Bibliografía

- Ahumada, J. (19 de Marzo de 2013). *ISSUU*. Obtenido de https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teoria_de_la_planificacion_ahumada/ 9
- Aretio, G. (2014). *Bases, mediaciones y futuro de la educación a distancia en la sociedad digital*. Madrid.
- Argueta y otros. (2011). *Diagnostico Participativo Con Enfoques de Género de la sobre la situación de las mujeres*. San Salvador.
- Baquerizo, D. R. (2013). *Administración Educativa: Los procesos de gestión en la eficacia educativa Universitaria*. Guayaquil-Ecuador.
- Bell, L. (2002). Strategic Planning and School Management: full of sound and fury, signifying nothing? 1-19.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. En C. A. Bernal, *Metodología de la investigación* (págs. 110-120). Bogotá.
- Calderón, B. (2020). *Escuelas Salvadoreñas entregrán guías de trabajo para hacer en casa este lunes 16 y martes 17 de marzo*. San Salavador.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Oreal/Unesco*, 49-69.
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile.
- CHANG, G.-C. (2008). Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods. 1-14.
- Chiavenato, A. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración* . Bogotá.
- CIDEAL-Fundación. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos práctivos*. Madrid.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de Mexico.
- DIGESTYC, D. G. (2018). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples*. San Salvador.
- Educación, M. d. (29 de Agosto de 2019). *Ministerio de Educación* . Obtenido de Bases de Datos por Centros Escolares - Censo Escolar Inicial (Excel): <https://www.mined.gov.sv/estadisticas-educativas/item/6116-bases-de-centros.html>
- Fernandez S, R. M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. 1-14.
- González y otros. (2003). *Organización y gestión de centros escolares Dimensiones y procesos*. Madrid: PRINTED IN MEXICO.
- Guevara, J. P. (2013). PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA EN EDUCACIÓN DESDE UN ENTORNO DE MERCADO. LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA TECNOLOGÍA DE AUDIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, UNAD. 109-122.
- Herrera, M. (2011). *La educación en contextos de crisis: un reto para la cooperación internacional*. Madrid.
- INEE. (2004). *Normas mínimas para la educación en situaciones de emergencia, crisis crónicas y reconstrucción temprana*. París Francia.
- Kleeder José Bracho Pérez, N. Y. (2011). Planificación Estratégica y gestión del Gerente Educativo en Instituciones de Educación. *Revista Praxis No.7 2011*, 13-29.
- Lesmes, J. D. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Escuela de Medicina y Ciencia de la Salud, Universidad de Rosario, Colombia*, 1-16.

- Madriz, F. E. (2003). La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica. *Educación Universidad de Costa Rica*, 9-16.
- Maldonado Pérez M, P. d. (2007). El marco lógico y las organizaciones educativas. Contribución metodológica para la mejora de la escuela. *En Sapiens, Revista Universitaria de investigación*.
- McGinn, N. P. (2005). El supuesto fracaso de la planificación educativa en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 77-113.
- MINED. (2002). *Proyecto Educativo Institucional*. San Salvador.
- MINED. (2008). *Guía para la elaboración o revisión del proyecto educativo institucional. PEI Y PEA*. San Salvador.
- MINED a, 2. (2018). *Base de Datos por Estudiante. Censo por estudiante*. San Salvador.
- MINED c, 2. (2018). *Base de Datos por Centros Escolares. Datos Matrícula e Indicadores*. San Salvador.
- MINED d, 2. (2018). *Transferencias 2014-2018. Solicitud de Información Pública*. San Salvador.
- MINED, M. d. (18 de Agosto de 2019). *Ministerio de educación*. Obtenido de Bases de Datos por Centros Escolares - Censo Escolar Inicial (Excel): <https://www.mined.gob.sv/estadisticas-educativas/item/6116-bases-de-centros.html>
- MINEDUCYT. (2020). *MINED trabaja en la digitalización de la educación*. San Salvador.
- Pérez, P. F. (1986). Hacia un concepto de planificación de la educación. *ANALES DE PEDAGOGÍA N°4*, 1986, 89-102.
- Salvador, A. L. (1990). *Ley General de Educación*. San Salvador.
- SALVADOR, L. A. (2016). *LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA*. San Salvador.
- Salvador, M. d. (s.f.). *Base de Datos por Estudiante. Censo por estudiante*.
- UNESCO. (2011). *Para la planificación de la educación en situaciones de emergencia y reconstrucción*. París Francia.
- UNESCO. (12 de Mayo de 2020). *UNESCO*. Obtenido de Educación en crisis, desafíos del camino a seguir: <https://es.unesco.org/news/educacion-crisis-desafios-del-camino-seguir>
- Vega, N. M. (1998). La Importancia de la Planificación en la Administración educativa. *Revista Educación 22(2):93-99*, 1998, 1-7.

Anexos

Anexo 1

Tabla 1
Matriz de análisis de Involucrados.

e. Involucrados	f. Expectativa Valores de 1 a 5	g. Fuerza Valores de 1 a 5a	h. Resultado b*c
A1			
A2			
A3			

Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL,2005).

Anexo 2

Tabla 2
Matriz del árbol de problema.

Matriz Árbol de problema	
Consecuencias	Consecuencia 1. Consecuencia 2. Consecuencia 3. Consecuencia n.
Problema	Situación problemática
Causas.	Causa 1. Causa 2. Causa 3. Causa n.

Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL,2005).

Anexo 3

Tabla 3
Matriz de árbol de objetivos.

Matriz de árbol de objetivos.	
Efectos esperados	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3 Efecto 3.1 Efecto 3.2
Problema principal	Situación problemática.
Causas Esperadas	Causa 1 Causa 2 Causa 3 Causa 3.1 Causa 3.2
Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL,2005).	

Anexo 4

Tabla 4
Matriz de planificación.

No.	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	METAS ESTRATÉGICA ANUAL	ACTIVIDAD REALIZAR	RECURSOS	PERIODO EJECUCIÓN	FUNCIONARIO O RESPONSABLE
					FECHA INICIO Y FINAL	
Fuente: Matriz de planificación del PEA del Centro Escolar Catón Plazuelas.						

Planificación en una emergencia:

Lista de comprobación del análisis de la situación

Los factores, asuntos, personas e instituciones que usted necesita conocer y comprender para planificar e implementar el programa.

La naturaleza de la situación.

1. ¿Existen grupos (culturales, de edades, de género, etc.) que son particularmente vulnerables a contextos de crisis? ¿porqué? ¿Cuáles son?

La estabilidad de la situación

2. ¿Tienen un plan de contingencia para responder en un contexto de crisis?

El sistema educativo actual

3. ¿En este contexto de crisis sanitaria por el COVID-19 el sistema educativo sigue funcionando? ¿Cómo sigue funcionando explique?
4. ¿Considera que los padres de familia están preparados para apoyar a sus hijos a sobre llevar la educación en casa?
5. ¿Cómo ha afectado la emergencia al (a los) sistema (s) Educativo (s) actual (es)?
6. ¿En un desastre natural en el cual dañe la infraestructura de la escuela y ponga en riesgo la vida de los estudiantes, cuales son los protocolos a seguir para dar continuidad a las clases?
7. ¿En este contexto de emergencia por la pandemia del COVID-19 cuál es la condición actual del ambiente de aprendizaje (espacio, materiales, aulas, personal, etc.)?

Plan de estudios e Instrucción

8. ¿Existe un plan de estudios común?
9. ¿Existe un lenguaje (o lenguajes) común (comunes) de instrucción?
10. ¿Existen maestros, materiales para la enseñanza y/o para el aprendizaje?
11. ¿Existe necesidad de capacitación-recapitación de maestros para situaciones en crisis?
12. ¿Existe necesidad de programas educativos no formales y de capacitación de habilidades (para soldados (niños) desmovilizados, niños fuera de la escuela y/u otros grupos particularmente vulnerables)?

Beneficiarios principales.

13. ¿Tienen un manual de funciones?
14. Si la respuesta es no ¿Cómo asigna responsabilidades?
15. Si responde sí ¿todos tienen claro sus responsabilidades?
16. ¿Quién es encargado de la planificación de las funciones?
17. ¿La emergencia ha afectado la estructura de la familia?
18. ¿Según su experiencia en la institución quién toma las decisiones acerca de la participación de los niños (en particular, las hembras) en la educación?

Recursos disponibles.

19. ¿Existen suficientes maestros y personal escolar para llevar a cabo la marcha día a día de la escuela?
20. ¿Existen espacios de aprendizajes seguros dentro de la escuela? ¿Cuáles son?
21. ¿Las instalaciones disponibles de la escuela están funcionando?
22. ¿Existen algunos programas educativos escolares para contar con ellos o complementarlos en esta situación de emergencia?

Restricciones actuales y potenciales.

23. ¿Existe acceso a los espacios de aprendizaje para los niños, maestros y trabajadores auxiliares?
24. ¿Existe un asociado de gobierno seguro para planificación e implementación de las actividades?

Formulario de obtención de la información y valoración de necesidades

Cuestionario.

Lugar(es): _____

Naturaleza de la emergencia: _____

Problema(s) principal(es): _____

¿Aún hay algunas escuelas funcionando?

<u>Sí/No</u>	Lugar(es)	Cantidad de niños que asisten	
		Hembras	Varones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| 1.Causa(s) y/o manifestación(es) principales del problema. | <input type="checkbox"/> | Los maestros no trabajan si no se les paga | <input type="checkbox"/> |
| Los edificios escolares han sido dañados | <input type="checkbox"/> | Los viajes se han vuelto peligrosos | <input type="checkbox"/> |
| El agua en los locales escolares no es segura/no está disponible | <input type="checkbox"/> | Los maestros entraron en el ejército | <input type="checkbox"/> |
| Los niños están desocupados/fuera de la escuela | <input type="checkbox"/> | Algunos niños están traumatizados | <input type="checkbox"/> |
| Equipamiento/materiales no disponibles | <input type="checkbox"/> | Algunos niños son discapacitados | <input type="checkbox"/> |
| Las familias no pueden comprar los materiales escolares | <input type="checkbox"/> | Los niños entraron en el ejército | <input type="checkbox"/> |
| Los maestros se han ido o tienen miedo | <input type="checkbox"/> | | |
| Falta de adultos preparados para reemplazar a los maestros | <input type="checkbox"/> | | |

2. Identificación de la población infantil	Total	Mujeres	Varones
Cantidad de niños	_____	_____	_____
0-5 años de edad	_____ %	_____ %	_____ %
6-13 años de edad	_____ %	_____ %	_____ %
14-18 años de edad	_____ %	_____ %	_____ %
Residentes	_____ %	_____ %	_____ %
Flotantes	_____ %	_____ %	_____ %

3. Comparación con la situación pre-emergencia

	Total	Mujeres	Varones
Cant. De niños	Menos Igual Más	Menos Igual Más	Menos Igual Más
0-5 años de edad	Menos Igual Más	Menos Igual Más	Menos Igual Más
6-13 años de edad	Menos Igual Más	Menos Igual Más	Menos Igual Más
14-18 años de edad	Menos Igual Más	Menos Igual Más	Menos Igual Más
Residentes	Menos Igual Más	Menos Igual Más	Menos Igual Más
Flotantes	Menos Igual Más	Menos Igual Más	Menos Igual Más

Explique todas las diferencias importantes en cuanto a género

¿Existe algún otro aspecto significativo que necesite ser atendido, por ejemplo, la presencia de grupos étnicos? Explique.

4. ¿Cuál es el nivel de educación de los niños?

	Educación de	Educación	Educación media
	la infancia temprana	primaria	

% de población
del grupo de edad
que la ha completado

5. ¿Cuál(es) es(son) el(los) idioma(s) utilizado(s) por los niños?

	Lengua madre	Hablado	✓	Escrito	✓
Idiomas locales (especifique)	_____		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	_____		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	_____		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	_____		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	_____		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	_____		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

6a. ¿Usted posee un mapa de la región donde se indican los edificios comunitarios (por ejemplo, escuelas, centros de salud, iglesias)?

6b. Si la respuesta a 6a es no, ¿podría obtener uno?

6c. Si la respuesta a 6b es no, indique cómo obtener esta información

7. ¿Cuáles lugares pueden usarse para las clases?

	<input type="checkbox"/>	Cantidad de niños para los cuales hay sitio
Escuela/aulas	<input type="checkbox"/>	_____
Centro de rehabilitación	<input type="checkbox"/>	_____
Refugio	<input type="checkbox"/>	_____
Fuera (sombra/árbol)	<input type="checkbox"/>	_____
Casa	<input type="checkbox"/>	_____
Edificios religiosos	<input type="checkbox"/>	_____
Clínica	<input type="checkbox"/>	_____
Otro (especifique)	<input type="checkbox"/>	_____

8. ¿Las siguientes instalaciones son fácilmente asequibles?

	En el sitio ✓	A una distancia (metros) ✓	Inaccesibles ✓
Fuente de agua (especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retretes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duchas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalaciones médicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalaciones para discapacitados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Electricidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿De cuán lejos tendrían los niños que viajar para asistir a clases?

	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
(en metros)				
500 metros o menos	_____	_____	_____	_____
de 500 metros a 1000 metros	_____	_____	_____	_____
> 1000 metros	_____	_____	_____	_____
(en millas)				
milla o menos	_____	_____	_____	_____
de _ milla a 1 milla	_____	_____	_____	_____
> 1 milla	_____	_____	_____	_____

10. ¿Participan los niños de las tareas del hogar o en cualquier otro trabajo?

	Mujeres	Varones
%	_____	_____
Horas al día	_____	_____
Fundamentalmente		
a.m. o p.m.	_____	_____

11. ¿Qué cantidad (aproximadamente) de materiales de aprendizaje está disponible, qué cantidad se requiere?

(por niño)	Disponible	Se requiere
Libros de texto	_____	_____
Asignatura 1	_____	_____

Asignatura 2	_____	_____
Asignatura 3	_____	_____
Pizarra(s)	_____	_____
Tiza(s)	_____	_____
Pelota de esponja(s)	_____	_____
Libro(s) de ejercicio	_____	_____
Pluma(s)/lápiz(ces)	_____	_____
Goma(s) de borrar	_____	_____
Lápiz(ces) de colores	_____	_____
Otros (especifique)	_____	_____

12. ¿Qué cantidad (aproximadamente) de materiales de enseñanza está disponible y qué cantidad se requiere?

	Disponible	Manquants
(Por aula)	_____	_____
Guías/manuales	_____	_____
Libros de registro	_____	_____
Pizarra	_____	_____
Caja(s) de tizas	_____	_____
Mapas de pared	_____	_____
Plumas/lápices	_____	_____
Materiales de oficina	_____	_____
Otros (especifique)	_____	_____
Materiales para recreación	_____	_____

13. ¿Quién está/puede estar disponible para enseñar a los niños?

	Cant.	Mujeres (%)	Hombres (%)
Maestros capacitados	_____	_____	_____
Para-profesionales	_____	_____	_____
Profesionales en otros campos (por ejemplo, médico, para-médico)	_____	_____	_____
Niños mayores	_____	_____	_____
Miembros de la comunidad	_____	_____	_____
Miembros de ONG	_____	_____	_____

Voluntarios _____

Otros (especifique) _____

14. ¿Cuáles recursos humanos (personas adultas) están disponibles para ayudar a los maestros?

	Cant.	Mujeres (%)	Hombres (%)	Nivel de educación/Calificación
Para-profesionales	_____	_____	_____	_____
Profesionales en otros campos (por ejemplo, médicos/para-médicos)	_____	_____	_____	_____
Niños mayores	_____	_____	_____	_____
Miembros de la comunidad	_____	_____	_____	_____
Miembros de ONG	_____	_____	_____	_____
Voluntarios	_____	_____	_____	_____
Otros (especifique)	_____	_____	_____	_____

15. ¿Los niños están acompañados?

% del grupo de niños

Por su familia completa _____

Por uno de los padres al menos _____

Por hermanos mayores _____

Por otros miembros de la familia _____

Por voluntarios _____

Solo(s) _____

16. ¿Quién encabeza el hogar?

% del grupo de niños

Madre _____

Padre _____

Otro adulto (especifique) _____

Otro niño (hermana mayor) _____

Otro niño (hermano mayor) _____

Otro (especifique) _____

17. ¿Cuál es el origen económico de la familia de los niños?

%

Granjeros _____

Artesanos _____

Nómadas _____

Criadores de ganado _____

Otros (especifique) _____

18. ¿Cuáles son los mensajes especiales que se le transmiten a los niños?

Mensajes sobre saneamiento e
higiene _____

Mensajes de salud _____

Mensajes sobre peligros potenciales tales como minas
terrestres _____

Competencias para la vida
(especifique) _____

Otros _____

19. Presencia de instituciones claves funcionando en comunidades afectadas (indicar unos cuantos nombres):

	Mundial	Común	Raro	No existente
Comités communautaires				
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos del ministerio de educación				
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Institutos de capacitación de maestros				
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs nacionales activas en la educación				
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs internacionales activas en la educación				
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organismos de la ONU				
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras (especificar)				
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>