UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

"SISTEMA DE GESTIÓN TERRITORIAL EN EDUCACIÓN. AVANCES EN LA ZONA NORTE DE EL SALVADOR".

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

PRESENTADO POR

MARLENE GUADALUPE CALLES DE HERNÁNDEZ

ASESOR

JOSÉ MIGUEL ESPERANZA AMAYA PhD

DICIEMBRE DE 2020

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR

INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestra Emiliana Esperanza Henríquez
Presidenta

Maestro Manuel de Jesús Laureano Alvarenga
Primer Vocal

Maestro Steven Wilfredo Beltrán
Segundo Vocal

Doctor José Miguel Esperanza Amaya Phd
Asesor

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

Mes: DICIEMBRE Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día dieciocho de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "SISTEMA DE GESTIÓN TERRITORIAL EN EDUCACIÓN. AVANCES EN LA ZONA NORTE DE EL SALVADOR", presentado por: LCDA. MARLENE GUADALUPE CALLES DE HERNÁNDEZ para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. EMILIANA ESPERANZA HENRÍQUEZ
Presidente

MTRO. MANUEL DE JESÚS LAUREANO
1er. Vocal

MTRO. STEVEN WILFREDO BELTRÁN
2do. Vocal

LCDA. MARLENE GUADALUPE CALLES DE HERNÁNDEZ
Sustentante

DEDICATORIAS

A DIOS: porque se reflejó en cada momento y en las personas que me apoyaron a lograr este proyecto, por eso dedico este proyecto a todos los que necesiten de mis conocimientos.

A MÍ FAMILIA: por ser mi principal fuente de consejos y apoyo incondicional en este importante triunfo, y levantarme cuando quería rendirme, quiero dedicar este proyecto a mi hija Emely Giselle Hernández Calles porque a pesar de nacer en un año con muchas dificultades en todos los aspectos, también ha sido mi principal fuente de motivación, de alegría para continuar, quiero que ella se sienta orgullosa de mí.

A MIS MAESTROS: por sus consejos y enseñanzas que me ayudaron a perseverar y crecer de forma personal y profesional.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: con quienes compartí experiencias durante todos estos años, su alegría y compañía hacían más amenas las clases.

Y así a todas aquellas personas que me brindaron sus consejos, oraciones y demás muestras de apoyo para que culminara con éxito esta maestría.

MARLENE GUADALUPE CALLES DE HERNÁNDEZ

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Le doy infinitas gracias a Dios por llenar mi vida de abundantes bendiciones, sabiduría y fortaleza, que permitieron lograr este sueño, gracias señor porque te reflejaste en cada momento.

A MÍ FAMILIA: Quiero agradecer de forma especial a mi esposo Carlos Francisco Hernández Menjívar por su apoyo incondicional desde el inicio de este proyecto de vida, gracias por levantarme cuando quería rendirme, de forma especial quiero también agradecer a mi cuñada Brenda Verónica Hernández Menjívar por motivarme cada día a continuar y por cuidar de mi hija en los momentos que me dedicaba a trabajar en este sueño, a mis padres y hermanos, gracias por apoyar todos mis proyectos, de forma especial quiero agradecer a mi madre por el apoyo en los momentos difíciles, y a mi hermana Karla Yaneth Calles Alas, por estar pendiente cada día a pesar de la distancia siempre ha confiado en que si puedo lograr mis metas.

A MIS MAESTROS Y JURADO EVALUADOR: Quiero agradecer a todos los docentes que brindaron sus conocimientos al impartir cada una de las materias, de forma especial quiero agradecer al jurado evaluador por que han estado pendiente en cada una de las etapas del proyecto, sus críticas y sugerencias me han enseñado a mejorar la tesis, su apoyo moral y profesional me ha servido para crecer.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Agradezco de todo corazón a cada uno de mis compañeros que hicieron más amena las clases pero en especial quiero agradecer a Ligia Elena Guardado a mi amiga Fany Lorena Alvarenga a todas aquellas personas que me brindaron sus consejos, oraciones y demás muestras de apoyo para que culminara con éxito esta maestría.

MARLENE GUADALUPE CALLES DE HERNÁNDEZ

RESUMEN

La presente investigación documental se realizó con el objetivo principal de indagar sobre los avances del sistema de gestión territorial en Educación, Básica y Media en el municipio de Chalatenango porque la escuela es territorio y el territorio es educación, ambos constituyen la unidad inseparable de enseñar y aprender para transformar el enseñar en saber. Este estudio aborda contenidos sobre la gestión territorial, los desafíos y el desarrollo en educación con el objeto de articular la sociedad para apoyar los procesos de aprendizaje desarrollados en la escuela y que cumplan con los estándares de calidad educativos.

Para lograr este propósito se clasificaron y analizaron una serie de documentos e informes que lograron dar respuesta al estudio. Los resultados muestran que si hay un nivel de avance en el modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial en el municipio de Chalatenango, se diseñan e implementan planes y proyectos de mejora en los centros educativos en coordinación con la comunidad, los cuales son evaluados para su eficaz cumplimiento. Para concluir se puede afirmar que, se han ido desarrollando toda una serie de acciones, con voluntad integradora, que intentan dar respuesta a retos socioeducativos.

Palabras Claves: Gestión Educativa, Gestión Territorial, Procesos de Aprendizaje, Calidad, Descentralización.

ABSTRACT

The present documentary research was carried out with the main objective of inquiring about the advances of the territorial management system in Education, Basic and Middle in the municipality of Chalatenango because the school is territory and the territory is education, both constitute the inseparable unit of teaching and learn to transform teaching into knowing. This study addresses content on territorial management, challenges and development in education in order to articulate society to support the learning processes developed in the school and that comply with educational quality standards.

To achieve this purpose, a series of documents and reports were classified and analyzed that were able to respond to the study. The results show that if there is a level of progress in the quality model of educational management with a territorial approach in the municipality of Chalatenango, improvement plans and projects are designed and implemented in educational centers in coordination with the community, which are evaluated for their effective compliance. To conclude, it can be affirmed that a whole series of actions have been developed, with an integrating will, that try to respond to the current socio-educational challenges.

Keywords: Educational Management, Territorial Management, Learning Processes, Quality, Decentralization.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN I

INTRODUCCION II

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

1.1 Antecedentes de la investigación 18

1.2 Definición y planteamiento del problema 22

1.3 Objetivos del estudio 24

1.3.1 Objetivo General 24

1.3.2 Objetivos específicos: 24

1.4 Justificación 24

1.5 Alcances de la investigación 26

1.6 Limitaciones de la investigación 27

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 29

2.1 Contexto histórico 29

2.1.1 Gestión territorial y gobernanza 29

2.1.2 Gestión territorial en América Latina 32

2.1.2.1 Gestión Territorial Educativa 34

2.1.3 La descentralización y el enfoque territorial 35

2.1.4 Descentralización y gestión de territorios en el modelo salvadoreño 38

2.1.4.1 Sistema de gestión territorial y desarrollo en Chalatenango ... 41

2.1.4.2 Organización del servicio educativo en Chalatenango..... 44

2.1.4.3 Territorialidad del Sistema Local de Educación en Chalatenango 45

2.2 Contexto de referencia epistemológica 46

2.2.1 Consideraciones iniciales para la estructuración de la gestión territorial en educación..... 46

2.2.2 Áreas de la Gestión Educativa de Calidad..... 49

2.2.2.1 Gestión Curricular 49

2.2.2.2 Calidad de la Gestión Escolar 51

2.2.2.3 Evaluación de Resultados..... 53

2.2.3 Plan de Mejoramiento Educativo..... 55

2.2.3.1 Mejora Continúa..... 55

2.2.3.2 Desarrollo de proyectos educativos 56

2.2.4 Territorio y Política Educativa..... 58

2.2.4.1 Participación de la comunidad en el diseño de la Gestión de Territorios Educativos..... 61

2.3 Contexto de referencia 61

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 65

3.1 Tipo de Investigación 65

3.2 Método de la investigación 66

3.2.1 Síntesis bibliográficas 67

3.3 Técnica e instrumentos 67

3.3.1 Sistematización bibliográfica 68

3.3.2 Estrategia de análisis de información 69

CAPITULO 4: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS 74

4.1 Nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial desarrollado en el municipio de Chalatenango 75

4.1.1 Registros de los avances de mejora de la calidad de los aprendizajes, mediciones estandarizadas del rendimiento académico e indicadores de la evaluación de los procesos educativos territoriales 75

4.1.2 Planes de mejora de los centros educativos que promueven la gestión de los aprendizajes, salidas educativas, difusión de experiencias exitosas y otros elementos esenciales para el logro del proceso de aprendizaje 80

4.2 Desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios en el municipio de Chalatenango 82

4.2.1 Diseño de escenarios para una nueva gobernanza educativa que estimula la descentralización de los procesos 86

4.2.2 Aportes de la descentralización en el proceso de enseñanza aprendizaje y el apoyo que recibe el estudiantado para su éxito educativo .. 88

4.3 Niveles de participación de la comunidad en el diseño y gestión de territorios educativos en el municipio de Chalatenango 89

4.3.1 Gestión de la educación centrada en el territorio educativa a partir de los participantes o agentes activos del proceso educativo 90

4.3.2 Agentes involucrados en el diseño, construcción e implementación de los planes de mejora en la escuela 91

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA 93

5.1 Conclusiones 93

5.2 Propuesta de Mejora 95

5.2.1 Descripción de la propuesta 97

5.2.2 Justificación de la propuesta 98

5.2.3 Objetivos estratégicos 99

5.2.4 Ejes del plan de mejora 99

5.2.5 Modelo de gestión educativa estratégica 100

5.2.5.1 Ruta del enfoque estratégico 103

5.2.5.2 Prospectivas del modelo de gestión educativa estratégica ... 105

5.2.6 Modelo de gestión para la supervisión 106

5.2.6.1 Función supervisora 107

5.2.6.2 Descripción del modelo de gestión para la supervisión 108

5.2.6.3 Estrategia del modelo de gestión para la supervisión 110

BIBLIOGRAFÍA 111

SITIOS WEB 114

ANEXOS 116

CONTENIDO DE TABLAS 123

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES 123

CONTENIDO DE ANEXOS 123

Lista de abreviaturas

MINED	Ministerio de Educación de El Salvador
EDUCO	Educación con Participación de la Comunidad
MICNE	Consejo Nacional de Educación
VMVDU	Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
ONU	Organización de las Naciones Unidas
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones

PRESENTACIÓN

La educación es uno de los principales pilares para el desarrollo de la sociedad por esta razón la presente investigación tiene como objetivo principal analizar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango, debido a que es pertinente construir un nuevo modelo de gestión que incluya la diversidad, los desafíos y la movilidad de los territorios educativos que deben ser orientados hacia el logro de resultados en la educación pública nacional y la formación integral de los estudiantes.

Para ello, este proyecto contiene cinco capítulos, el capítulo 1, está compuesto por el planteamiento del problema, que detalla los antecedentes, objetivos, justificación y limitaciones, el capítulo 2, define el marco teórico o fundamentación epistemológica, el capítulo 3, hace referencia a la metodología describiendo el enfoque que desarrollará a través del análisis documental y el tipo de estudio es cualitativo además, se describe la técnica, que es a través de la clasificación y análisis de las fuentes bibliográficas, el capítulo 4, presenta el análisis y discusión de los resultados de forma comparativa y crítica, en torno a los hallazgos de información, buscando responder a la pregunta y objetivos, el capítulo 5, está compuesto por las conclusiones, que responden a los objetivos planteados y la propuesta de mejora que es la que da respuesta a la problemática estudiada se elabora con el fin de proponer una solución a los problemas de la investigación y por ultimo consta de una sección de referencias bibliográficas y anexos.

INTRODUCCION

La finalidad de la presente investigación es analizar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango, debido a que existe la necesidad de construir un nuevo modelo de gestión que incluya la diversidad, los desafíos y la movilidad de los territorios educativos que deben ser orientados hacia el logro de resultados en la educación pública nacional, la formación integral de los estudiantes y la mejora de los logros de aprendizaje. Para ello, este proyecto contiene cinco capítulos del proceso de investigación, una sección de referencias bibliográficas y una sección de anexos que se detallan a continuación:

El capítulo 1, Planteamiento del problema, define los antecedentes de la investigación, plantea el problema en forma de pregunta de investigación, establece los objetivos, presenta la justificación de la investigación a partir de su novedad, pertinencia, importancia, factibilidad y, finalmente, propone las limitaciones relacionadas con el trabajo.

El capítulo 2, Marco teórico o fundamentación epistemológica de la investigación, plantea tres apartados relacionados. El primero es el contexto histórico el cual consiste en la construcción de la estructura teórica que sustenta el contexto histórico de la investigación. El segundo es el contexto de referencia epistemológica que plantea el contexto teórico del estudio para profundizar en el estado del arte de la epistemología vigente sobre las categorías de la

investigación. El tercer es el contexto de referencia, ya que proporciona definiciones conceptuales sobre tópicos o palabras claves que debe ser definida.

El capítulo 3, hace referencia a la metodología de la investigación describiendo el enfoque que desarrollará a través del análisis documental y el tipo de estudio es cualitativo, el cual propone un proceso de estilo en la forma en que fueron desarrollados los procesos del trabajo de investigación documental en cada una de sus etapas. Además, se describe la técnica, que es a través de la clasificación y análisis de las fuentes bibliográficas.

El capítulo 4, se presenta el análisis y discusión de los resultados, comparativa, crítica, de interpretación o deducción del investigador en torno a los hallazgos de información, buscando responder a la pregunta y objetivos de investigación.

El capítulo 5, está compuesto por las conclusiones, que responden a los objetivos planteados, fundamentando y englobando los principales resultados obtenidos, con un sólido análisis crítico y argumentativo, y la propuesta de mejora que es la que responde a la problemática estudiada y a sus hallazgos se elabora con el fin de proponer una solución a los problemas de la investigación.

El apartado de referencias bibliográficas presenta la lista de fuentes consultadas que sustenta los elementos teóricos, epistemológicos y metodológicos del proceso de investigación que se está desarrollando.

El apartado de anexos muestra documentos que ofrecen información adicional sobre la investigación.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo, se presentan los antecedentes de la investigación, los cuales permitirán conocer como se ha estudiado el sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango. Además, se define el problema de investigación, ya que es relevante mostrar los beneficios que genera la creación de territorios educativos. También, se establecen los objetivos de la investigación porque son parte importante dentro de este capítulo, éstos permiten una visión clara de lo que se quiere lograr. Asimismo, se presenta la justificación para establecer las razones que fundamentan el desarrollo de esta investigación, aunado a lo anterior, se presentan las limitaciones que muestran las dificultades que no permiten lograr en su totalidad los objetivos planteados. Finalmente, se describen los alcances estos permiten saber hasta dónde se quiere llegar con el proyecto.

1.1 Antecedentes de la investigación

Chalatenango es uno de los 14 departamentos de El Salvador. Su cabecera departamental es la ciudad de Chalatenango. Esta ciudad en el 2007 contaba con una población de 267,201 habitantes, su crecimiento demográfico es de 0.12% anual y la superficie territorial es de 2016.58km2, su división política consta de tres distritos y 33 municipios (Ticas, 2019, p.144).

Para estudiar el área educativa del municipio de Chalatenango, se debe realizar un proceso investigativo minucioso y exhaustivo sobre el sistema educativo de El Salvador. Este proceso requiere y demanda de un tiempo extenso

y de la disposición de innumerables recursos humanos, logísticos económicos y tecnológicos. Ya que plantear un estudio sobre el sistema de gestión territorial en educación implica una ardua y compleja tarea. El beneficio de llevar a cabo esta investigación es indagar sobre la realidad nacional tomando en cuenta aspectos sustanciales que conforman todo el sistema educativo desde su carácter histórico, filosófico, y epistemológico entre otros que configuran al sistema y sus particularidades poblacionales, demográficas, políticas, económicas, culturales y geográficas (Ticas, 2019).

Con el paso del tiempo en la escuela existe una carencia de vocación educativa debido a la implementación de distintas perspectivas de trabajo escolar y de gestión educativa. Lo anterior planteado ha llevado a que las reformas educativas poco avancen en sus propósitos, a pesar de los esfuerzos bien intencionados, pero paradigmáticamente mal sustentados (Muñoz, 2007).

Durante la década de los noventas, El Salvador implementó una política audaz para auto gestionar las escuelas rurales. La guerra civil había deteriorado los vínculos entre algunas de ellas y el Ministerio de Educación. Por lo que las comunidades experimentaron con escuelas populares, gestionadas y financiadas por sus mismos miembros**.** Posteriormente, el Ministerio de Educación intentó emular este modelo y devolvió las responsabilidades de gestión a una gran parte de las escuelas públicas rurales a través del programa EDUCO (Chambers, 2006).

Es por ello que se generan nuevos enfoques como la educación basada en territorios, ya que es sin lugar a dudas el territorio la opción más viable de

garantizar aspectos fundamentales del proceso. Los agentes activos de la comunidad territorial podrán participar en la transformación y crecimiento de aspectos fundamentales como la gestión, el tratamiento de la diversidad escolar, los desafíos en la construcción de territorios educativos, la articulación de los programas educativos de Educación Básica y Media y los enfoques para la movilidad en los territorios educativos en América Latina, específicamente en El Salvador (Muñoz, 2007).

En este marco, a partir del 2010, el Ministerio de Educación de El Salvador a través de la red de calidad institucional coordinada por la dirección de planificación, impulsó las primeras iniciativas para avanzar en la cultura de la calidad en el MINED. El propósito fue ampliar el alcance de las acciones y dar un carácter oficial al componente de calidad que creó la gerencia de desarrollo institucional y gestión de calidad en el 2013 para impulsar diferentes mecanismos que contribuyan a fortalecer la calidad escolar. También, se iniciaron acciones para crear la cultura de autoevaluación como estrategia para la mejora permanente, se implementó la gestión por procesos como elemento clave para la mejora continua. Otro esfuerzo importante es la formación directiva dirigido a directores de centros educativos (Ticas, 2019).

Tomando en cuenta lo antes expuesto, todavía se necesita redoblar esfuerzos y seguir mejorando debido a que en educación existen muchas necesidades, pero tres son los cambios fundamentales que el sistema educativo debe emprender en su gestión para lograr la universalización y el mejoramiento de la calidad educativa:

- Complementar la visión sectorial de la educación con un enfoque territorial,
- Fortalecer la función rectora del sistema educativo, construyéndola en el nivel local en donde actualmente es muy débil o inexistente, y
- Propiciar una gestión que permita superar la fragmentación y atomización de los establecimientos educativos, articulándolos en circuitos educativos territoriales (Bermeo, 2008).

Chambers (2006) sostiene que, para mejorar la calidad de la enseñanza, es importante mejorar la pedagogía. En muchos casos, es necesario revisar y modernizar el contenido del currículo para que sirva a las necesidades de la comunidad. Las metodologías de enseñanza en muchos casos están desactualizadas, pero aun así se está trabajando por mejorar los programas educativos para que ofrezcan formación en nuevas prácticas participativas que estimulen a los estudiantes a pensar de manera crítica. Además, esto permitirá mostrar a los directores y maestros nuevas alternativas pedagógicas con la finalidad de tener un efecto de aprendizaje positivo en los estudiantes.

Por todo lo antes mencionado, se puede comprender la importancia de investigar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango tomando en cuenta que las escuelas públicas en los niveles antes mencionados no siempre responden a las particularidades socioculturales de los estudiantes.

1.2 Definición y planteamiento del problema

En El Salvador, la educación está en un proceso de transformación debido a varios factores entre estos es la situación de salud. La pandemia del Covid-19 ha obligado a estudiantes y maestros a estar confinados en las casas y desarrollar nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje, la globalización también ha generado cambios por el uso de las tecnologías y su aplicabilidad en los procesos de enseñanza. El Ministerio de Educación tiene muchos desafíos porque son varios los problemas educativos por resolver, entre estos problemas esta la deserción escolar, la delincuencia que aqueja los centros educativos y pone en riesgo a estudiantes y docentes. Además, muchos de los centros educativos no cuentan con instalaciones propias hace faltan servicios básicos como agua, luz e internet. También, los techos, pupitres y paredes están dañados para dar un servicio educativo de calidad.

Ticas (2019) sostiene que es necesario la formación de un sistema educativo que unifique los objetivos con los contenidos entre los distintos niveles de enseñanza en el país basta con revisar los programas de asignatura de Educación Básica para darse cuenta de las limitaciones del método. Los contenidos que son los elementos que unen al sistema en materia de información, los cuales están plenamente desarticulados de séptimo a noveno grado debido a que no existe una relación sistémica que permita a los estudiantes acumular conocimiento. De igual forma, lo anterior se ve reflejado en la Educación Media.

El Ministerio de Educación busca integrar a la comunidad en los procesos de enseñanza, pero es un proceso paulatino porque son muchos los factores que interfieren en la gestión de territorios educativos adecuados. También, la formación docente es necesaria para que el país cuente con profesores especializados y actualizados. Sin embargo, no hay suficiente inversión en el área educativa y los procesos están centralizados, la burocracia no permite dar respuesta inmediata a las necesidades estudiantiles (Ticas, 2019).

Por lo anterior, esta investigación plantea la problemática de investigación en los siguientes términos: ¿Cuáles son los avances del sistema de gestión territorial en Educación, Básica y Media en el municipio de Chalatenango?

Una vez analizados e identificados los problemas, la investigación permitirá crear áreas y dimensiones que promueva la gestión de un modelo de calidad educativa que involucre a la familia y la comunidad para lograr una adecuada implementación de territorios educativos, además esta investigación propondrá estrategias para mejorar la educación a través de los territorios educativos, otro beneficio es que facilitara un documento científico para consulta de futuras investigaciones.

1.3 Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo General

- Analizar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial que se desarrolla en el municipio de Chalatenango.
- Determinar los desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios en el municipio de Chalatenango.
- Establecer los niveles de participación de la comunidad en el diseño de la gestión educativa de territorios educativos en el municipio de Chalatenango.
- Diseñar una propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis documental sobre la gestión y desarrollo de los territorios educativos en el municipio de Chalatenango

1.4 Justificación

La presente investigación se enfoca en la identificación y análisis de los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango. A pesar de ser un municipio urbano cuenta con una tasa de alfabetismo de 74.5%, lo que supone un rezago de 8,4 puntos porcentuales respecto de la media nacional. En materia de escolaridad, los años que los habitantes se mantienen en el sistema educativo son aproximadamente

4.2, en este caso también se observa un déficit (Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, 2007).

En este sentido la investigación se vuelve sumamente relevante, ya que es necesario el análisis de los factores que inciden en el desarrollo educativo. Es importante descentralizar y organizar los territorios educativos que proporcionan servicios de calidad, a través de la capacitación docente, equipamiento tecnológico, construcción de más centros educativos para disminuir la tasa de analfabetismo. Cabe resaltar que el territorio no es solo un espacio físico, es también, una construcción social. Es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y, a la vez, expresan una identidad y un sentido de propósitos compartidos por múltiples agentes públicos y privados, los cuales permitan conocer los desafíos que enfrenta la construcción de territorios educativos con el propósito de formular las políticas públicas nacionales.

Por ello, la educación es competencia exclusiva del gobierno por medio del Ministerio de Educación, para implementarla con un enfoque integral y sistémico, desde una mirada de gestión local (Bermeo, 2008).

La investigación tiene un alto nivel de novedad por que busca construir una educación desde y para la escuela en esta coyuntura histórica en El Salvador, esta tiene auge y aparece bien establecida en los perfiles de plan de desarrollo educativo que se están gestando y consolidando para ser implementado, esta permite que la investigación desde el enfoque que se está proponiendo pueda aportar algunos aspectos en torno a las variables o categorías que se indagarán.

Se considera que la investigación es pertinente porque está tratando una temática actual y de mucha vigencia. También, el enfoque metodológico y sistemático permitirá aportar los elementos en torno del conocimiento sobre tratamientos de la diversidad educativa con enfoque territorial.

De todo lo antes mencionado, la investigación es factible porque se cuenta con los recursos, el tiempo para llegar a un profundo análisis sobre la problemática identificada.

Para finalizar se puede garantizar que los resultados obtenidos de esta investigación servirán para diseñar estrategias que permitirán obtener el modelo de calidad en la gestión educativa, e incluir a la comunidad en el diseño de territorios educativos siendo los estudiantes y docentes los beneficiados en este proceso.

1.5 Alcances de la investigación

Los alcances de la investigación son los siguientes:

- Esta investigación ayudará a conocer los avances educativos que el gobierno ha impulsado en el municipio de Chalatenango.
- Esta investigación servirá también para identificar las áreas y dimensiones del modelo de calidad de la gestión educativa con enfoque territorial.
- La investigación permitirá conocer el nivel de participación de la comunidad en el diseño de la gestión y desarrollo de territorios educativos en el municipio de Chalatenango.

- La investigación ayudara a diseñar estrategias para un modelo de gestión de territorios educativos con enfoque de desarrollo local, social y educativo que contiene características propias del municipio de Chalatenango.
- Este estudio tendrá como producto la elaboración de conclusiones y recomendaciones con base en los resultados para la gestión y desarrollo de los territorios educativos en el municipio de Chalatenango. Además, este documento científico servirá como fuente de consulta para futuras investigaciones.
- Diseñar una propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis documental sobre la gestión y desarrollo de los territorios educativos en el municipio de Chalatenango.

1.6 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de la investigación son las siguientes:

- La falta de actualización de los registros técnicos pedagógicos y directivos escolares en el territorio que se están investigando.
- La coyuntura histórica en que se está realizando la investigación por el cambio de gobierno y la movilidad de recurso humano que se está gestando en el ministerio de educación ciencia y tecnología en los directivos escolares y asesores educativos.

- El municipio de Chalatenango no cuenta con suficiente información documental sobre territorios educativos, esto limita conocer datos previos para respaldar la investigación.
- El país está pasando por un estado de emergencia de salud a causa de la pandemia de COVID-19, esta situación limita el acceso a la información porque los centros educativos y departamentales de educación están cerrados, se ha modificado la forma de trabajo por tal situación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El capítulo dos está relacionado con el marco teórico y contiene la recopilación de información de fuentes documentales que permiten orientar la investigación con enfoque epistemológico que sustenta los hechos significativos que deben indagarse. El primer apartado plantea el contexto histórico, el cual aborda las siguientes secciones: gestión territorial y gobernanza, gestión territorial en América Latina, la descentralización y el enfoque territorial, la descentralización y gestión de territorios en el modelo salvadoreño. El segundo apartado aborda las posturas teóricas sobre el contexto de referencia epistemológica que contiene las secciones siguientes: consideraciones iniciales para la estructuración de la gestión territorial en educación, áreas de la gestión educativa de calidad, plan de mejoramiento educativo, territorio y política educativa, participación de la comunidad en el diseño de la gestión de territorios educativos y, por último, el tercer apartado describe el contexto de referencia que está construido de los significados de las palabras claves de la investigación.

2.1 Contexto histórico

2.1.1 Gestión territorial y gobernanza

El término territorio tiene varias definiciones en el aspecto social y educativo. Se refiere a una construcción social que es el resultado de la interacción entre sujetos con su entorno sociocultural y geográfico. Más que un espacio delimitado, es una configuración relacional, situada y dinámica producto de la relación entre los grupos humanos y su entorno físico y social como algunos especialistas han

señalado, el territorio es una fuente de identidad y autoestima colectiva, pero al mismo tiempo un objeto de análisis y un espacio funcional para las propuestas de desarrollo. La importancia del término contribuye a la complejidad que supone su abordaje analítico (Consejo Nacional de Educación, 2014).

El Consejo Nacional de Educación (2014) afirma que “la gestión territorial es la administración de un territorio teniendo en cuenta sus particularidades y especificidades, es decir, a partir de sus dinámicas geográficas, económicas, políticas, características sociales y culturales” (p.12).

Es por ello que pensar en la gestión de un territorio requiere conocer y comprender la manera en que éste se configura para y por sus habitantes, ya que es ante todo un producto social donde se pueden reconocer patrones de apropiación, uso y transformación de sus recursos. Por lo tanto, implica el reconocimiento de una identidad territorial desde la población, la apropiación del espacio físico, una institucionalidad con autonomía, control y manejo de poder de decisión sobre el uso y la distribución de los recursos, con capacidad de proponer objetivos de mediano y largo plazo y dar cabida a la participación ciudadana. En términos de políticas y gestión pública, el enfoque territorial plantea que se debe partir desde los territorios, con todos y cada uno de los elementos que los identifican, es decir, que los procesos de diseño y de gestión de políticas se realice de manera inductiva.

Lo que implica gobernar el territorio con el apoyo de los actores involucrados para mejorar las políticas públicas, esto requiere la construcción de una

gobernanza del territorio. Según Prats (2005) la gobernanza se entiende como un gobierno relacional expresado en redes de interacciones públicas, privadas y civiles a lo largo del eje local y global**.**

En esta línea, el autor resume los principios de la buena gobernanza en los siguientes:

1) El primero, incorpora la apertura, que supone un trabajo más abierto y dialogante entre las distintas instituciones de los países con el propósito de generar mayor confianza en la ciudadanía.

2) El segundo principio corresponde a la participación, puesto que la calidad, eficacia y pertinencia de las políticas requieren una amplia participación ciudadana desde la formulación de los planes de desarrollo, su implementación, monitoreo y evaluación.

3) El tercer principio es el de responsabilidad y exige la transparencia en el rol de cada una de las instituciones que intervienen en la toma de decisiones y en la aplicación de las políticas públicas.

4) El cuarto principio es el de eficacia y supone que las medidas adoptadas se implementen en un contexto de resultados sobre la base de objetivos claros.

5) El quinto principio es el de coherencia y demanda que las políticas resulten comprensibles y articuladas a liderazgos firmes con el propósito de asegurar un enfoque acorde a los principios transversales de la gobernanza (Prats, 2005).

La investigación desarrolla uno de los conceptos inmersos en el que podría considerarse tal vez el punto más importante, esto es, lo que se denomina sistema de gestión territorial en educación, este nuevo enfoque del gobierno de convertir las escuelas en territorios educativos y que se muestra como medio suficiente para contrarrestar años de retraso educativo y tecnológico.

2.1.2 Gestión territorial en América Latina

Las experiencias y procesos de gestión territorial se inician en la década de los años noventa en América Latina y han supuesto un conjunto de reformas en los marcos normativos y en los sistemas administrativos que le dan soporte.

De la revisión de diferentes marcos jurídicos Latinoamericanos, el término hace referencia a un nivel de gobierno que puede ser nacional, regional y/o local y una instancia administrativa descentralizada a cargo de un territorio y los centros poblados. Por lo tanto, en varios países de la región cobra fuerte vigencia el enfoque de desarrollo territorial rural a raíz de la emergencia de una nueva conceptualización de lo que se dio en llamar la nueva ruralidad. Algunos gobiernos, de una u otra manera, hicieron suyo dicho enfoque, el mismo que quedó plasmado en las políticas, programas y políticas de Brasil, Chile, México, Argentina y entre otros (Consejo Nacional de Educación, 2014).

Sin embargo, difícilmente puede hablarse de un cuerpo conceptual homogéneo y plenamente desarrollado. En realidad, se trata de diversos enfoques y propuestas novedosas que están aún en pleno proceso de construcción teórica y aplicación práctica. En ese sentido, como ya se ha indicado, hay que resaltar que

no existe un solo enfoque territorial, sino que existen diversos enfoques territoriales (Consejo Nacional de Educacion, 2014).

Como señala DervlaCleary (2006) a partir de una revisión de experiencias en América Latina, se pueden identificar dos corrientes en la región: la ambientalista que está vinculada al manejo de cuencas hidrográficas; el desarrollo local donde resaltan los cambios en marcos normativos y procesos de descentralización y desconcentración, así como experiencias de ordenamiento territorial. De tal manera, la autora describe cómo el concepto de ordenamiento territorial surge de políticas verticales desde el estado, pero que posteriormente se fueron ampliando hasta incluir procesos de concertación de abajo hacia arriba.

En América Latina, se consolidó la visión de enfoque territorial vinculado al de desarrollo local y participación. A modo de ejemplo, se puede mencionar una experiencia de El Salvador donde se resalta que los elementos que constituyen la gestión territorial son los siguientes:

- Una identidad territorial construida desde los habitantes del territorio, que responde a un proceso de apropiación de un espacio particular.
- Una institucionalidad territorial endógena, la cual tiene la capacidad de lanzar propuestas y acciones de carácter estratégico, en tanto que se plantean objetivos de mediano y largo plazo. Implica la posibilidad del control, manejo y poder de decisión sobre el uso y distribución de los recursos.

- Instrumentos de manejo territorial, que se expresan en estrategias colectivas (ordenamiento territorial, establecimiento de corredores biológicos, manejo de riesgos, estrategias productivas, ecoturismo, manejo de cuencas, conservación de suelo y agua, manejo de bosques, etc.) y acciones específicas, por medio del establecimiento de normas y reglas que definen las relaciones entre los actores y la distribución y uso de los recursos (Consejo Nacional de Educacion, 2014).

2.1.2.1 Gestión Territorial Educativa

La educación es uno de los derechos fundamentales que los gobiernos deben garantizar a los habitantes, es un desafío para los países Latinoamericanos el cumplimiento y la calidad que debe tener los sistemas educativos en cada región. Por ello, surge el enfoque territorial que busca una construcción social sostenible, incluyente y participativa de toda la población.

El cumplimiento de metas como la universalización de la educación en todos los niveles y la implementación de procesos permanentes de educación exigen cambios radicales y muy significativos en la organización y funcionamiento de los servicios de educación. Hay que construir un sistema educativo articulado e identificado con su territorio y sus habitantes, solo así será posible lograr la universalización de la educación y convertirla en un factor clave del desarrollo (Bermeo, 2008).

La problemática de la gestión territorial en educación cobra sentido cuando se advierte que el concepto de enfoque territorial no es visto, pensado y analizado

como se debería, y que una percepción equivocada o difusa frente al mismo puede llevar a una error interpretativo que nublan y limitan la construcción de posturas de los tomadores de decisión en el tema educativo, pues el solo hecho de no tener claro el alcance del enfoque territorial no permite visualizar correctamente, la reforma educativa integral, inclusiva e incluyente que tome en cuenta a todos los actores del proceso educativo.

El territorio es relativo a un grupo social determinado; por lo tanto, un mismo lugar puede corresponder a varios territorios sobrepuestos, estableciendo referentes proporcionados por diferentes grupos sociales de manera compatible o incompatible. Se define en función de la posibilidad de asegurar la reproducción social; es decir, tiene funciones específicas que son fundamentales para su mantenimiento (Mazurek 2003). El territorio educativo busca fortalecer los grupos sociales, fortaleciendo las funciones específicas de la comunidad educativa y promoviendo el desarrollo para la sostenibilidad económica de todos los países del mundo específicamente los países latinoamericanos.

2.1.3 La descentralización y el enfoque territorial

La descentralización es un proceso multidimensional que tiene dinámicas políticas, fiscales y administrativas. En términos generales, y como lo explica Finot (2001), se define como un proceso de trasferencia organizada y ordenada del gobierno nacional o central a otra autoridad o institución subnacional o local, con atribuciones gerenciales y capacidades para administrar recursos humanos, económicos y financieros regionales, departamentales o municipales, con el fin de

mejorar la eficiencia del estado en cuanto a la redistribución social, con programas que enfrenten la pobreza, aumenten la participación ciudadana y reduzcan la corrupción; en definitiva, tiene el propósito de lograr mayor gobernabilidad democrática.

En este sentido, se orienta a mejorar la planeación local, para solucionar las necesidades reales de las poblaciones, buscando la corresponsabilidad de la sociedad civil con una participación dirigida tanto a apoyar las decisiones de los gobiernos en programas y proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida, como a la elaboración de propuestas para perfeccionarlos. Por ende, es necesario que los gobiernos estatales, municipales y centrales le den a la descentralización el peso que tiene en la planeación y diseño de políticas públicas con la colaboración social, lo que sólo se logra manejando relaciones intergubernamentales que permitan una acción coordinada (Cardona, 2009).

El significado de descentralizar en los gobiernos conlleva a cambios a nivel organizacional, en lo que se promueve la eficiencia técnica y económica, generalmente en el marco de las reformas y modernización del sector público. Por cuanto, se debe fortalecer o crear las instituciones y su marco legal que cumplirá con las distintas visiones y misiones, como elementos del planeamiento estratégico en el ámbito de la educación, social, salud y financiero, organización productiva e infraestructura básica, entre las principales. Lo anterior busca mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos de calidad, principalmente educativos, también se debe fomentar y aumentar la participación

ciudadana, la solidaridad social, buscar la erradicación de la discriminación y disminuir las condiciones de pobreza de los diferentes sectores del país.

Tal y como lo afirma el Consejo Nacional de Educación (2014) descentralizar requiere entonces tomar en cuenta las características y demandas que provienen desde el territorio o, dicho de otro modo, el desarrollo requiere, necesariamente, de un enfoque territorial de servicio público orientado al ciudadano y con el ciudadano, recogiendo de abajo hacia arriba sus características y demandas.

El enfoque territorial significa articular los recursos a favor de quien recibe el servicio, el sujeto de derechos. Por lo tanto, la descentralización no sólo debe quedar en el plano nacional sino también tiene que producirse en los departamentos, a favor de los gobiernos locales que corresponden al nivel de gobierno más cercano a la población. Por ejemplo, cuando los centros educativos se encuentran muy lejos de las zonas urbanas y sean de difícil acceso se debe concretizar el discurso de la centralidad de la escuela debe cambiar la lógica del servicio, haciendo que todo el sistema se organice para servir de soporte a la escuela y sus demandas, con la finalidad de que ésta brinde un servicio óptimo al estudiante, y eso es totalmente distinto a lo que ocurre ahora; esto requiere responsabilizar, tener en claro quién hace qué a partir de las necesidades de las personas y eso significa dotar a las entidades más próximas a la población de los recursos y articulando para que ellas puedan gestionar. En este marco el accionar del binomio agente final de la prestación del servicio ciudadano, se convierte en un accionar con corresponsabilidad produciendo en el mediano plazo que la corrupción descienda (Consejo Nacional de Educacion, 2014).

Para trabajar este enfoque, de acuerdo con Castañeda (2012) se debe partir de que: los actores entiendan que con los avances de la descentralización en su dimensión administrativa, hoy los gobiernos regionales y locales son responsables por el ejercicio de las competencias y funciones sectoriales transferidas; ello marca la necesidad de que las instancias del gobierno nacional cambien su enfoque de establecer e implementar las políticas nacionales y sectoriales, haciendo primar en ello lo territorial es decir atendiendo a las realidades y diversidad del nivel regional y local.

Pasar de un enfoque sectorial a uno territorial de servicio orientado al ciudadano significa que, primero pensamos en el territorio que tenemos y cómo impulsamos su desarrollo con políticas nacionales, regionales y locales y luego analizamos cómo generamos la sinergia sectorial para un desenvolvimiento con articulación horizontal y/o vertical (políticas sectoriales adecuadas a la realidad y diversidad territorial). Esto ayudará a generar las interdependencias intergubernamentales que permitan que las metas locales contribuyan a las regionales y estas, a su vez, a las nacionales (Castañeda, 2012).

2.1.4 Descentralización y gestión de territorios en el modelo salvadoreño

La Política Nacional de El Salvador define la descentralización territorial (o político-administrativa), como aquella modalidad por la cual se transfiere o traspasa de manera permanente y a través de una ley debidamente concertada y sustentada: autoridad, competencias, funciones o servicios y recursos que antes

eran ejercidos o administrados por entidades sectoriales centrales, a gobiernos locales con plena autonomía política, técnica, administrativa y financiera (Política Nacional de Descentralización, 2007).

Debe hacerse énfasis que es necesario afirmar que el tema de los sistemas de gestión territorial en educación no es nuevo y que en el país se encuentran mencionados en diversos documentos como la política nacional de gestión territorial aprobada en 2016. Ésta estaba orientada al desarrollo económico y social de los municipios, por lo que se debe enfatizarse que el desarrollo de las sociedades está íntimamente relacionado con el desarrollo educativo del territorio, por lo tanto, debe entenderse que un desarrollo territorial sin desarrollo educativo y gestión territorial efectiva de la escuela y la educación no son posibles (Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios, 2014).

El Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios (2014) sostiene que, en el marco de la política, la gestión territorial o del territorio se entenderá como:

> "El manejo ordenado, planificado, sostenible, participativo y eficiente del territorio. Es ordenado porque se define dónde hacer o no determinada actividad en función a su potencial y vocación; es planificado porque se piensa antes de actuar, o sea, se proyecta el futuro partiendo del conocimiento, las potencialidades y oportunidades del territorio, asumiendo la corresponsabilidad entre actores locales y nacionales; es sostenible, porque no solo se piensa en las personas que lo habitan hoy, sino también en las futuras generaciones y en cómo van a heredar el territorio que actualmente está siendo ocupado y usado; es participativo porque distintos actores del territorio toman parte y se involucran en las decisiones que van a transformarlo; y es

eficiente porque se considera la mejora de la productividad y la economía, y se obtienen resultados en función de la calidad de vida de las personas" (p.12).

Por esto, no se puede dejar pasar el momento por el que atraviesa la nación, para hablar de lo importante, de lo que está pasando en temas educativos, sociales y de coyuntura nacional. En la actualidad, las divergencias son mayores que las concordancias, pero en educación todos se deben poner de acuerdo en el sentido que es necesario aumentar la atención y mejorar la calidad educativa en el contexto de un proceso de construcción social y de desarrollo sostenido en el tiempo. La viabilidad y la ejecutoriedad de un sistema de gestión territorial en educación en el plano de hechos reales, pero lo cierto, es que se debe aceptar que lo que sucede hoy es un acontecimiento histórico, pues nunca antes se había llegado tan lejos, solo se realizaron ensayos de atención educativa y hoy se está frente a un desafío real y transformacional de la educación desde el territorio educativo, en donde padres de familia, maestros, directivos gestores educativos y comunidad ampliada puedan tomar las decisiones sobre los caminos que deben recorrerse.

Esta referencia debe estar ligada a la consolidación de un proceso de gestión territorial en educación que estimule la consolidación de una educación basada en la escuela y en el territorio educativo, este territorio como fuente inagotable de imaginarios para educar al niño/niña, joven y adolescente en el contexto de su realidad natural y social. Entonces, como se ha dicho, el encargado de explicar dinámicas económicas, históricas, culturales y socioeconómicas, y sirve como componente esencial y permanente del desarrollo mientras que el denominado

enfoque territorial es permeable a nociones de gobernabilidad, permitiendo que la participación adquiera un estatus, un rol primordial para determinar el nuevo papel de las organizaciones sociales e instituciones locales. Así las cosas, es de anotar que está centrado directamente en el tema del desarrollo, que solo se puede lograr mediante acciones articuladas con miras a producir cambios socioeconómicos, ambientales y la redirección de las políticas públicas.

2.1.4.1 Sistema de gestión territorial y desarrollo en Chalatenango

Chalatenango ha sido en El Salvador símbolo de pobreza, marginación y guerra, visibilizado en el país y en el mundo durante las gloriosas épocas del añil a costa de la sobre explotación de su fuerza de trabajo indígena. Su pobreza lo colocó desde principios de siglo, como uno de los departamentos más importantes en expulsar mano de obra barata para las cortas de café, caña de azúcar y algodón. Durante la guerra, en la década de 1980, como expulsor de población hacia distintos refugios en el interior del país. También, fue cuna del movimiento popular y foco de organización social en los años de 1970, que posteriormente conformó parte de la base social del movimiento insurgente. Así, después del añil, la guerra volvió a hacer visible a Chalatenango, conocido en esos años como una de las principales zonas conflictivas. La guerra dejo en el departamento uno de sus recursos actuales más preciados: la organización de la población. Se trata de un capital humano con enorme experiencia organizativa para enfrentar problemas de diversa índole y con gran voluntad para continuar generando cambios (Ortiz, 2002).

La región de Chalatenango se caracteriza por ser un espacio central privilegiado, un espacio llano rodeado de montañas al norte y al sur, y semicerrado por el oriente y el poniente. El espacio central, de baja altitud, está constituido por el valle del alto Lempa, parte del cual está inundado por el embalse del Cerrón Grande (cota de coronación 243 metros sobre el nivel del mar -msnm-). En total, las áreas de planicie de los municipios del valle del alto Lempa suman 45 mil hectáreas, que sumadas a las inundadas por el Cerrón Grande suponen un poco más de la cuarta parte de la Región (Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, 2007).

Según el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (2007), la educación en Chalatenango cuenta con una tasa de alfabetismo de 74.5, lo que supone un rezago de 8,4 puntos porcentuales respecto de la media nacional; en materia de escolaridad, los años que los habitantes de la región se mantienen en el sistema educativo son aproximadamente 4.2, en este caso, también, se observa un déficit, ya que, en el ámbito nacional, la escolaridad media es de 5.6 años. A nivel municipal, en cuanto a matriculación bruta en primaria y tasa de alfabetismo entre jóvenes de 15 a 24 años, aunque dentro de la zona también persisten casos de notable rezago educativo e infraestructura territorial con mayor porcentaje de estudiantes que alcanzan el ciclo medio, respecto de los que se matriculan en ciclo básico.

Las características más comunes en todos los municipios son:

- No existen fuentes de trabajo adecuadas y suficientes, para las personas que logran finalizar su periodo medio de formación.
- La inasistencia por motivos económicos es la más importante en la región.
- Un gran número de las personas jóvenes de casi todos los municipios, tienen más de algún familiar en Estados Unidos (por no decir familiares en primera línea de consanguinidad como padres o hermanos), lo que les motiva a emigrar, sobre todo, al no encontrar fuentes de trabajo dignas y condiciones de vida lo suficientemente atractivas como para luchar por hacer vida en sus propios municipios.

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (2007) en su informe afirma que:

> "La mayor parte de los ciudadanos de las unidades territoriales analizadas, no dan la importancia debida al hecho de que sus hijos puedan finalizar al menos la formación media, puesto que son personas que tampoco han tenido la oportunidad de acceder a oportunidades diferentes de las que han encontrado en sus municipios; muchos de ellos son personas que han dedicado toda su vida a la agricultura, y ven en sus hijos una potencial fuente de ayuda en el trabajo y, por qué no decirlo, una potencial fuente de ingresos económicos que pueda permitir un cambio en las condiciones precarias de vida que constituyen la regla general en casi toda la zona rural del norte del país, e incluso en las mismas zonas urbanas. Gran parte de los docentes de los centros escolares e institutos tienen que trabajar muchas veces, en condiciones inferiores a las que demanda una educación de calidad. La falta de material escolar, y de infraestructura educativa de todo tipo, exige que las autoridades correspondientes analicen la importancia de invertir no solo en edificios, sino que también se destine un

porcentaje adecuado en la adquisición del material necesario e imprescindible para desarrollar las funciones docentes sin ningún tipo de contratiempo" (p.58).

2.1.4.2 Organización del servicio educativo en Chalatenango

El esquema de la oferta educativa del Ministerio de Educación se divide en tres regiones: occidental, oriental y central, y a ésta última pertenece Chalatenango.

En el departamento, existen tres direcciones departamentales y una coordinación, responsables de la conducción técnica de las actividades educativas:

- Dirección de educación de adultos: opera con cuatro programas dirigidos a los adultos que incluyen su alfabetización y su escolarización.
- Dirección de educación básica: es la de mayor cobertura e incluye todos los centros escolares, desde Parvularia hasta noveno grado.
- Dirección de educación media: comprende todos los institutos responsables de la enseñanza del bachillerato.
- Coordinación de Educación Parvularia: forma parte de la dirección de Educación Básica y comprende el kindergarten.

En el caso del sistema educativo no formal, la oferta del estado consiste en la educación de adultos, especialmente la alfabetización (Ortiz, 2002).

2.1.4.3 Territorialidad del Sistema Local de Educación en Chalatenango

El sistema local de educación es un ámbito de acción local y una estrategia que organiza, coordina y cohesiona diferentes acciones e iniciativas dirigidas al mejoramiento de la calidad, eficiencia y cobertura del servicio educativo en Chalatenango.

Este sistema local de educación enfatiza su acción en el apoyo a la modernización del servicio público; favorece el desarrollo de un servicio educativo integral que aproveche los recursos locales y las diferentes experiencias educativas; fomenta, apoya y organiza la participación de la sociedad civil en la gestión del servicio educativo y, favorece el mejoramiento de la calidad y eficiencia.

Según Ortiz (2002) desde el punto de vista organizativo, se constituyen núcleos que operan a nivel local. Los criterios establecidos para definir la territorialidad de los sistemas locales de educación fueron:

- Asumir una estructura territorial que respete las dos figuras administrativas del departamento que tienen relación directa con la educación, es decir los municipios (Administración del Estado) y los distritos escolares (administración del Ministerio de Educación).
- Presencia de ofertas educativas diversas.
- Homogeneidad de las características sociales, económicas, culturales y políticas.

- Tamaño y características de la población.

También se tomó en cuenta, como acuerdo entre las partes, respetar las experiencias educativas en marcha en el territorio, ya que el proceso se fundamenta en ella, fortaleciéndolas, sin distorsionarlas; sobre la base de estos criterios, se proyectaron, en un primer momento, siete sistemas que incluían 2 distritos escolares cada uno, y un número variable de municipios.

Sucesivamente, para dar mayor viabilidad al proceso y como consecuencia de una serie de reajustes al planteamiento territorial, se decidió concentrar primeramente los esfuerzos en dos sistemas locales de educación-piloto, uno situado en el municipio de Nueva Concepción y otro en la zona nor-oriental, que incluye el municipio de Chalatenango y 5 municipios más de la zona (Ortiz, 2002).

2.2 Contexto de referencia epistemológica

2.2.1 Consideraciones iniciales para la estructuración de la gestión territorial en educación

Este marco, propone que la formación en y para el desarrollo territorial debería caracterizarse, entre otros aspectos por: contrastar toda forma de conocimiento inerte, es decir aquel que sirve sólo al interior de las tareas en que ha sido aprendido y que sirve poco o nada en las situaciones de vida cotidiana, con una formación contextualizada y pertinente que aspire a la comprensión de la visión integrada del territorio y a un conocimiento multidimensional de éste a través de un análisis que supere el paradigma de la simplificación.

Como se sabe el territorio es una realidad compleja entendiendo la complejidad como una palabra problema y no una palabra solución, donde es fundamental reconocer la necesidad de articular, relacionarse, contextualizar procesos que están influenciados desde varias dimensiones y desde diferentes escalas de relación entre los actores, lo que se manifiesta en dinámicas y tensiones específicas a cada escenario territorial. El contexto es el escenario en el cual la información cobra sentido para ser construida, reconstruida y utilizada y ofrece un ambiente de aprendizaje constructivo, reflexivo, crítico y colaborativo basado en análisis de situaciones reales (Brown,1997).

Lo antes mencionado permite educar capacidades tales como negociación, flexibilidad, el enfrentamiento positivo de los conflictos y tensiones que genera la participación, la concertación y la colaboración, el aprender a tomar decisiones, el buscar información relevante que se necesita para resolver o aportar a la solución de un problema, entre otras. Esto ciertamente, es más difícil de lograr en instancias educativas descontextualizadas que apuntan a la simple adquisición de información y conocimientos inmutables y demasiado específicos. La formación para el desarrollo territorial, considerando la contextualización avanza en uno de sus objetivos relevantes: aprender a leer el territorio en forma sistémica a dialogar con su realidad, con su problemática y necesidades en forma crítica, ética y creativa. La contextualización da a las personas la oportunidad para realizar una reflexión crítica sobre la práctica lo que les permite establecer una relación sobre la coherencia entre la teoría y el actuar (Costamagna, 2013).

Cambiar el entrenamiento (modelo adaptativo) por el aprendizaje significativo de estrategias (enfatizando un modelo generador de aprendizaje reflexivo y crítico), que aporten a la organización y apropiación del conocimiento, en contraposición a la acumulación de saberes una información, se convierte en conocimiento, en la medida que puede ser relacionada. El aprendizaje significativo es el proceso por el cual un individuo elabora e internaliza conocimientos y los relaciona haciendo referencia no solo a conocimientos, sino también a habilidades, destrezas, en base a experiencias anteriores o presentes relacionadas con sus propios intereses y necesidades.

El desarrollo territorial es un proceso y como tal la relación tiempo/resultados es un desafío social y político, individual y colectivo para el territorio y sus actores, es importante que las demandas respecto de la rapidez con la que se espera alcanzar resultados, puedan ajustarse a las expectativas de cada sociedad local y también a nivel individual tanto de los actores como de los agentes (expectativas que no necesariamente coinciden).

Estimular la motivación y la curiosidad crítica de las personas (actores, agentes, promotores) para que sean capaces de situarse “con actitud propositiva” en un territorio particular, en una cultura y en una sociedad, en un determinado momento temporal. ”Potenciar la disposiciones propias de cada cual, aprovechando a su favor y también a favor de la sociedad la disparidad de los dones” (Savater, 1997, p.6).

Lo que distingue a la investigación y acción de otras aproximaciones es que el objetivo no es exclusivamente la generación de nuevo conocimiento, sino la generación de nuevo conocimiento que ayude a solucionar un problema previamente acordado entre investigadores y actores en un territorio. Evitar la industrialización de los procesos formativos, enfatizando que el rol de la capacitación y formación en y para el desarrollo territorial en educación no puede ser una práctica pedagógica neutra, ya que busca generar cambios y requiere de una comprensión profunda de los ideales políticos, sociales, económicos y valóricos del concepto de desarrollo. Hacer énfasis en que se puede a transformar desde la práctica educativa comprendiendo que las personas se enriquecen con la participación activa en entornos colaborativos y en interacción con otros/as, lo que permite movilizar la inteligencia social y colectiva (Savater, 1997).

2.2.2 Áreas de la Gestión Educativa de Calidad

2.2.2.1 Gestión Curricular

La gestión curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director o jefe de estado asegura el aprendizaje efectivo en las aulas, considerando aspectos como la cultura y el Proyecto Educativo propio del centro educativo.

Sobre el currículo, Majos (1997) expresa: Que el tema del currículum ha sido en los últimos años de los que mayor interés ha despertado entre todos los que nos dedicamos a la educación. Esto constituye un referente importante de la práctica educativa debido, fundamentalmente, a que selecciona los aprendizajes

que los alumnos deben llevar a cabo durante el período obligatorio escolar. Sin embargo, las decisiones curriculares no repercuten únicamente en el sector educativo, sino también en el conjunto de la Sociedad.

El currículum diseñado se define como prescriptivo, paradigmático y relacional, prescriptivo porque cada materia define los contenidos que deberán enseñarse en el año teniendo en cuenta la articulación conceptual definida como fundamento y dirección en el marco teórico inicial. Esta concepción da lugar a reflexiones sobre su tratamiento en el diseño curricular, con nuevas lecturas donde el énfasis en las localizaciones y las distribuciones geográficas de los objetos y de las relaciones sociales está lejos de independizarse de los rasgos territoriales de base de cada uno de los lugares del globo en un proceso de desterritorialización en el orden global y de territorialización en el orden local, considerando ambos órdenes de modo interdependiente y en un estado de integración funcional (Majos,1997).

Según el informe de labores presentado por el ministerio de educación en el mes de mayo del año 2020 la administración del ministerio de educación llega a su primer año, período durante el cual su Plan Estratégico Institucional ha tenido cambios imprevistos, debido a contingencias que han alterado el funcionamiento administrativo de la institución y el trabajo en los centros educativos de todo el país. Por tal razón, docentes y estudiantes se han visto en la tarea de adaptarse a nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje. Esto indica que la gestión Curricular impulsada al inicio de la gestión ha sufrido cambios significativos a raíz de la pandemia del civid-19.

El gobierno se propuso replantear las políticas públicas en el ramo de educación, incorporando nuevos programas institucionales, al igual que reforzar o reorientar otros ya existentes; siempre con la idea de ofrecer a la población un sistema educativo eficiente, equitativo y de calidad y un funcionamiento administrativo más efectivo (Ministerio de Educación, 2020).

2.2.2.2 Calidad de la Gestión Escolar

Según lo que establece la Constitución de El Salvador, la educación es un derecho inalienable de todo salvadoreño y es expresión de democracia y de equidad. Estos principios plantean a la nación el desafío de entregar a todos los salvadoreños y salvadoreñas una educación de calidad, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional. Una educación capaz de convertirse en pilar de la construcción de la paz como primer paso, hacia un desarrollo sostenible, centrado en el ser humano (Flores & Guerra, 2016, p.26).

Para ello, es interesante enfatizar que los recursos y estrategias didácticas utilizadas en procesos formativos en y para desarrollo de los territorios educativos (formales y no formales) deberían apuntar a construir y reconstruir conocimiento desde las personas; incrementando su participación activa en los procesos creativos y de generación responsable de ideas, diálogo crítico y mentalidad que valorice los aportes del colectivo.

Tales recursos deben ser enlazados con el concepto de estrategia didáctica en y para la gestión territorial en educación, entendiendo por ello que:

- Una estrategia es un recurso para generar una ocasión de diálogo con los grupos y las personas con las cuales se trabaja.
- Más que explicarla, una estrategia debe mostrarse en la acción.
- Toda estrategia debe estar en estrecha relación con el tópico, contenido y actitud que se quiere valorizar y resaltar.
- El formador en su rol de facilitador la hace visible, aclara su aplicación y discute su objetivo y propósito con los participantes.
- Toda estrategia debe ser flexible y permeable a modificaciones y ajustes en su implementación (Costamagna, 2013, p.19).

La calidad educativa involucra varios factores que van a permitir desarrollar una función en las mejores condiciones para los estudiantes de acuerdo con las capacidades de cada uno de los grupos que se manejan en las instituciones educativas.

Lineamientos didácticos guía FOMIN (2008) según el Programa Regional de Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe, es necesario por lo tanto pensar que la clave está en fomentar procesos de aprendizaje, orientados a la reflexión, a la anticipación de escenarios posibles a la comunicación de subjetividades y a la modificación de la gestión del propio saber. Desde esta perspectiva, se requiere la creación de espacios de formación tanto formales como no formales, y la convicción de que la formación en y para el desarrollo del territorio puede ser una herramienta de cambio y de transformación que aporte a la sostenibilidad del desarrollo territorial.

Con la finalidad de mejorar el área educativa el gobierno ha impulsado el programa apoyo al diseño y desarrollo curricular en Educación Básica y Educación Media a través de la gerencia de gestión y desarrollo curricular que contribuye al desarrollo de habilidades y competencias relacionadas al currículo de los estudiantes de Educación Básica y Educación Media a través del diseño y desarrollo curricular en las áreas de matemática, lenguaje, inglés, arte y cultura, habilidades para la vida y el trabajo, así como en la implementación de los bachilleratos técnicos vocacionales en expresión artística (Ministerio de Educación, 2020).

2.2.2.3 Evaluación de Resultados

Otra de las etapas importante dentro del proceso educativo es la evaluación, que toma un año, en que la que los directores aprenden técnicas. Durante este periodo se evalúan indicadores cualitativos y cuantitativos. Esta evaluación puede ser interna y externa, la cual crea una base de indicadores que permite medir el progreso. Una de las formas de medir es haciendo tableros de control para las actividades de mejoramiento de la gestión, y se buscan la relación entre el proyecto educativo institucional y las decisiones que la escuela ha tomado. Los directores reflexionan en sus prácticas organizativas y cambian lo que no funciona bien. De esta etapa, se puede recoger los temas de la planeación estratégica para reforzar de nuevo los puntos débiles de la gestión y así mejorar la siguiente evaluación (Flores & Guerra, 2016).

El Ministerio de Educación en su gestión y evaluación expresa su memoria de labores 2019-2020 los logros en primero y segundo ciclo de Educación Básica entre estos están:

- En 2019, se incorporaron 1,712 niños con sobre edad, en riesgo social y/o fuera del sistema educativo, a través de la modalidad de Educación Acelerada de Primero y Segundo Ciclo.
- En 2020, se incorporaron 1,753 estudiantes.
- A través de los talleres de formación se atendieron 131 docentes de Educación Acelerada, en 2019. Mientras que, en 2020, se formaron 151 docentes en aspectos pedagógicos y psicopedagógicos.
- Se brindó asistencia técnica in situ a 24 docentes que atienden Educación acelerada, en 2019, y 151 docentes fueron atendidos mediante grupos de redes sociales, en 2020.
- Se certificaron a 136 estudiantes de centros escolares de los municipios de San Marcos y Santo Tomás, en el marco del proyecto MINED-UNICEF, como parte de las Estrategias de Retención e Inserción Escolar.
- Se brindó asistencia técnica pedagógica y psicopedagógica in situ a 246 estudiantes de educación acelerada.
- Se ha trabajado en la actualización de material educativo de Educación acelerada de primero y segundo ciclo de educación básica, el cual será utilizado a partir de 2021.

- Proyecto bachillerato técnico vocacional en expresión artística implementa los estudios de nivel medio en especialidades artísticas como música, danza y artes plásticas. Se entregaron instrumentos musicales a nueve centros educativos; igualmente, se proveyó de instrumentos para bandas de paz a centros escolares. Además de equipar con instrumentos musicales y recursos didácticos a 37 centros escolares de Tercer Ciclo de educación básica y bachillerato en expresiones artísticas y finalmente, se dotó de implementos deportivos a 60 instituciones educativas (Ministerio de Educación, 2020).

2.2.3 Plan de Mejoramiento Educativo

2.2.3.1 Mejora Continúa

Los directores son la clave para la buena gestión escolar. Ellos son los responsables de organizar y motivar a la comunidad educativa para que apoye la educación, también son capaces de estimular a los maestros para que utilicen nuevas técnicas e ideas pedagógicas. De esta manera, el liderazgo de los directores determina el clima institucional que influye de gran manera en el rendimiento de los maestros y estudiantes.

Este proceso empieza con la formación continua impartida por expertos asesores y facilitadores que presentan conceptos, modelos, principios y otros constructos teóricos a los directores a través de charlas, talleres y conferencias se solicitan aplicar estos conceptos a estudios de caso, experiencias personales y ejercicios didácticos. Esta etapa, es la más unilateral en la transferencia de

información de los facilitadores a los directores. No obstante, intenta promover una participación activa y una discusión animada sobre preguntas importantes. La formación se basa en metodologías de liderazgo pedagógico y democrático (Chambers, 2006).

Como segunda prioridad, el Ministerio de Educación se compromete en la profesionalización docente, cimentada en una formación de calidad a lo largo de la vida, que esté al servicio de los aprendizajes de la ciudadanía, para esto crea el programa de formación continua de docentes 2019-2024; este tiene por objetivo fortalecer las competencias profesionales (dominio disciplinar curricular, socioemocionales y metodológicas) de docentes, especialistas y directivos en diferentes áreas curriculares de Primera Infancia, Educación Básica y Educación media con el diseño y el desarrollo de procesos de formación continua implementados a nivel nacional en el marco del proyecto educativo institucional.

2.2.3.2 Desarrollo de proyectos educativos

Los planes, proyectos o programas educativos son lineamientos que son diseñados para orientar la identidad de la escuela, por cuanto sirve como un marco de referencia para ésta, al definir roles y responsabilidades de la comunidad, los maestros y el director. Además, codifica un propósito escrito que vincula prioridades y objetivos estratégicos con acciones. Un proyecto educativo institucional escrito, en muchos casos, es el prerrequisito para recibir recursos financieros del estado.

Dentro de los proyectos educativos institucionales están:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Proyecto Educativo Anual (PEA)
- Proyecto Curricular de Centro (PCC)
- Programas Educativos Nacionales

Antes de los programas de gestión escolar, en muchos casos estos documentos recibían poca supervisión del Estado. Proponían especializaciones pedagógicas generales sin coherencia entre prioridades y objetivos. Tampoco, incluían una planeación clara para alcanzar sus metas. Algunos directores describieron los PEI como una visión utópica desconectada de los problemas reales de recursos humanos y financieros. Las metas inalcanzables y los planes no realistas crearon frustración y desánimo en toda la comunidad educativa.

Los programas en estos casos utilizan estos proyectos como mecanismos para llevar a cabo la rendición de cuentas a las escuelas. El contenido del PEI está basado en un diagnóstico que mide las expectativas y los niveles de satisfacción de la comunidad educativa. Revisan el contenido del proyecto escolar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para establecer unas metas pragmáticas, claras y verificables, con lo cual se compromete a los directores y consejos directivos de las escuelas con una meta definida que busca asegurar que se sigan los pasos correspondientes para alcanzarla. Esto hace que cada decisión tenga que estar relacionada con el PEI. Una entidad externa debe poder analizar la escuela y buscar una coherencia entre el proyecto y las decisiones de las escuelas, bajo estos programas se ayuda entonces en la priorización de decisiones y la

planeación hacia el futuro. El PEI se convierte en un documento organizativo, como la misión o los objetivos que guían a los centros educativos (Chambers,2006).

2.2.4 Territorio y Política Educativa

Toda política educativa es bastante más que una simple filosofía, en cuanto que se encuentra enraizada en la realidad misma (Colom y Domínguez,1997); importa, pues, saber valorar en su justa medida esa realidad yendo más allá de la mera elaboración de una serie de aspectos comunes que conforman sociedades homogéneas. Se trata, como estos mismos autores señalan, de superar la concepción de la política como poder, que conduce a la clonación de los seres humanos, y caracterizarla desde el poder hacer y, sobre todo, el poder cambiar la realidad, dos principios generales que debemos asumir de entrada como válidos, pues resultan también consustanciales para la política educativa; sólo así atenderemos a la peculiaridad de una sociedad como la nuestra que está demandando mayores cuotas de diversidad y pluralidad, encontrándose ahí, quizá, uno de los mayores retos del siglo XXI (García & Muñoz,1999).

En este sentido, se coincide con Castells(1997) cuando afirman que la reivindicación de la autonomía local, la exigencia de acercar lo más posible la descentralización al ámbito local y la consiguiente asignación de recursos públicos para realizar las competencias oportunas no son hoy ya propuestas suficientes; necesitamos desplegar políticas educativas territoriales no sólo en el sentido de

gestión local de recursos y actividades sino también, y sobre todo, enfocadas desde y hacia el entramado territorial que las sostiene (García & Muñoz,1999).

Se debe analizar, la política no tanto como técnica del poder y del mando, de la manipulación y, en ocasiones, de la represión, sino como momento de calificación del obrar humano (Genari,1998) en el que el sujeto hace efectiva su propia vocación de sentirse situado en un lugar, unas circunstancias, unas realidades. En este sentido, el territorio, individual y grupal o colectivo, debe ser lugar de compromiso donde asegurarnos el cambio y la transformación, o al menos la activación, de los comportamientos intrasubjetivos e intersubjetivos, rompiendo así con planteamientos escasamente comprometidos con la realidad cercana al sujeto.

En este sentido, se busca la articulación del binomio educación y territorio, su estrecha relación e imbricación, ya que, sin hacer explícita esa vinculación, las políticas educativas pueden resultar vanas, y con ellas todas las expectativas asociadas. Se busca, como puede observarse, aunar dos campos, dos discursos para los que, aun teniendo mucha relación, no se acaba de encontrar los momentos y puntos oportunos de convergencia: por un lado, el relativo a una constante en la historia de la pedagogía cual es la contextualización de las reflexiones, argumentaciones y acciones educativas, ya sea a nivel físico, social o cultural, y, por otro, el movimiento señalado de descentralización y reforzamiento de lo particular, lo territorial, lo que de peculiar tienen los entornos espaciales más próximos (García & Muñoz,1999).

Más arriba se decía que no sería difícil ejemplificar afirmaciones; pensar, por ejemplo, en la trayectoria que viene dibujando la política de educación y que bien puede verse como una mera traslación de la planificada para el resto de la comunidad educativa. La idiosincrasia del sujeto invita, sin embargo, a replantear toda política educativa desde esta concepción territorial que se propone y que proporcionaría la continuidad necesaria a los distintos mundos de vida en los que se mueven los sujetos sin fragmentar ni aislar los estímulos y los recursos educativos.

Pensar y hacer política educativa desde y para la apropiación psicológica y sociocultural del complejo territorial y su mejora. No puede ignorarse, en el caso del colectivo que ocupa, que existen códigos particulares que deben ser asumidos a la hora de planificar y de ordenar la política educativa.

El sujeto comunitario aporta, quizá no de manera expresa pero sí latente, una cierta concepción colectiva y comunitaria que debe ser asumida e integrada desde los principios políticos. Ese imaginario interno y externo que los agrupa y que refuerza su entidad como colectivo exige asumir, a la hora de elaborar las políticas educativas, un concepto de quiénes son y dónde están, pues es para ellos fundamental reconocerse en un lugar para poderse reconocer a sí mismos. El valor que para todos los niveles educativos que tienen las realidades y los territorios personales y colectivos es tan vital para su identidad y continuidad grupal que no puede ser ignorado por la acción política, y mucho menos en políticas socioeducativas, como viene demostrándose últimamente en las políticas de asistencia social (García & Muñoz,1999).

2.2.4.1 Participación de la comunidad en el diseño de la Gestión de Territorios Educativos

La comunidad educativa es uno de los ejes fundamentales para el buen funcionamiento de todo el proceso educativo por ello se deben construir visiones para mirar al territorio como un gran espacio de desarrollo de capacidades que excede lo formal porque forma parte de su esencia, esta esencia que está integrada en cada uno de los autores de la comunidad y cuyo principio y fin es el proceso educativo y la visión humana está centrada en el que aprende y en él debe recaer toda la fuerza del proceso emanado del estado, la municipalidad, la escuela y todos los agentes vivos de la comunidad ampliada.

La identidad cultural de los pueblos es un constructo social a cargo de unos agentes cada vez más diversificados; tradicionalmente ha sido la escuela quien ha corrido con el mayor peso a la hora de gestionar y transmitir el patrimonio cultural. Pero los entornos cotidianos de la vida de los sujetos, empezando por aquéllos que sustentan y nutren el sentimiento de estar en un sitio y verse reconocido en él, también pueden jugar un papel importantísimo.

2.3 Contexto de referencia

Aprendizaje significativo:

Es el proceso a través del cual una nueva información (un nuevo conocimiento) se relaciona de manera no arbitraria y sustantiva (no-literal) con la estructura cognitiva de la persona que aprende (Rubio, 2016, p1).

Articulación productiva:

Es el nombre dado a las nuevas modalidades de organización y agrupamiento entre agentes económicos y sociales (Pinto,1994).

Asesoría educativa:

En el ámbito educativo, la asesoría se concibe como un proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los y las directivas o colectivos de las instituciones escolares en busca de la mejora (Grima, 2019).

Competencia:

El significado de la palabra competencia (del latín *competentia*) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo. Por otra parte, el término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado (Porto, 2012).

Desarrollo territorial:

Se entiende como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales en el territorio.

Educación inclusiva:

La UNESCO define la educación inclusiva en su documento conceptual (i) así: La inclusión se ve como el proceso de identificar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes a través de la mayor participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, y reduciendo la exclusión en la educación. Involucra cambios y modificaciones en contenidos, aproximaciones, estructuras y estrategias, con una visión común que incluye a todos los niño/as del rango de edad apropiado y la convicción de que es la responsabilidad del sistema regular, educar a todos los niño/as (Organización de las Naciones Unidas para la Educacion, 2006)

Enfoque neoclásico:

Consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles (Duque, 2012).

Sistema de gestión territorial:

Es el conjunto de prácticas organizadas y ordenadas jerárquica y temporalmente, con sentido sistémico y dinámico, destinados a intervenir en el ámbito territorial, actuando en concordancia y a partir de la dinámica y variabilidad propia del territorio (Gonzalez, 2009).

Política educativa:

La política educativa es el nombre que se le da a una serie de medidas planificadas y puestas en práctica por un gobierno. La política educativa no nace de la nada, se inscribe en el marco más amplio de una filosofía de la educación y

es el resultado de múltiples influencias de los sistemas sociales que actúan sobre el sistema educativo. Por tanto, es el elemento esencial en la configuración del sistema educativo de un país, y el Ministerio de Educación es el responsable de elaborarla para orientar cómo se va a desarrollar la educación (Santiago, 2014).

Rurbanización:

Es un concepto surgido de la tendencia creciente a vivir como en la ciudad aun estando en el medio rural. El estilo de vida y las tradiciones rurales se sustituyen por necesidades, infraestructuras y hábitos de las urbes. Este cambio territorial, radical y acelerado, diluye la frontera entre lo que se considera urbano y lo que es rural. Se establece, por tanto, hibridación entre los dos medios que no pasa desapercibida (Estévez, 2013).

Sectorización:

Delimitación de funciones y competencias en sectores homogéneos de actividad, para precisar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y permitir que las decisiones y acciones gubernamentales fluyan de manera rápida y eficiente (Lascano, 2017).

Territorio:

Se denomina territorio a un área (incluyendo tierras, aguas y espacio aéreo) poseída por una persona física o jurídica, sea una organización, una institución, o un Estado (Finot, 2001).

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo hace referencia al enfoque metodológico que consiste en la determinación del método, la técnica e instrumentos que se aplican sistemáticamente en el proceso de investigación es decir que la metodología es el soporte conceptual que rige la manera en que se aplican los procedimientos para el análisis de la información y dar respuesta a la pregunta y objetivos planteados, este capítulo contiene los siguientes apartados: el tipo de investigación que para el caso es cualitativo, con enfoque documental, el método a utilizar de la investigación es el análisis documental y la técnica e instrumento

3.1 Tipo de Investigación

El estudio que se desarrolla es de tipo cualitativo, con análisis documental cuya finalidad es la búsqueda y reflexión de información sobre la gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango. El enfoque de la investigación está orientado por la construcción documental o bibliográfica que procura obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales. La finalidad de este proceso investigativo es verificar cómo y de qué manera se están aplicando los nuevos conceptos entorno a: los avances que se están generando en el sistema de gestión territorial en Educación, Básica y Media en el municipio de Chalatenango.

En términos epistemológicos se puede afirmar que la intensión de la investigación documental es la generación de nuevos conocimientos con base en

otros ya realizados en el mismo campo de trabajo o investigaciones que puedan servir de complemento a la que se realiza y puede ser aplicada (García, 2020).

Sin embargo, reivindica el sentido de investigación de esta práctica, puesto que se entiende como un proceso de construcción de conocimientos, un proceso de descubrimiento, de explicación de una realidad que se desconocía. Se procura, en ese sentido, llevar a cabo un trabajo sistemático, objetivo, producto de la lectura, análisis y síntesis de la información producida por otros para dar origen a una nueva información con el sello del nuevo autor (García, 2020).

3.2 Método de la investigación

Método es el procedimiento o etapas para llegar a un determinado fin, muestra el camino a seguir en la investigación.

Grawitz (1975) clasifica los métodos de investigación documental en dos rubros: el método clásico que comprende los métodos histórico, literario, jurídico, sociológico y lingüístico, y el análisis de contenido que comprende el análisis, exploración y verificación de documentos.

Según Alfonso (1995) la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.

Tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos, audiovisuales entre otros de naturaleza documental.

El proceso de desarrollo de la investigación documental está orientado a dar respuesta a partir de los materiales y documentos epistemológicos que ya existen sobre la temática, por consiguiente el método utilizado es:

3.2.1 Síntesis bibliográficas

La síntesis bibliográfica permite hacer una selección y análisis de la información encontrada para rescatar lo esencial que corresponde a la investigación y eso se logra seleccionando las fuentes de información documentales utilizadas en el proceso de la investigación documental tales como:

- Material Bibliográfico: comprende todos aquellos materiales impresos como libros, publicaciones de revistas científicas, tesis, tesinas y artículos sueltos que en sus contenidos provean de información sobre el tema o algún subtema del estudio que se está desarrollando.
- Material de Internet: selección de información que se recupere de algún sitio web confiable o algún banco de datos que permita acceder a una serie de datos sobre el objeto de estudio.

3.3 Técnica e instrumentos

La técnica en la investigación documental es el conjunto de herramientas que consiste en la identificación, recogida, revisión y análisis de documentos relacionados con el tema. El proceso de análisis muchas veces puede ser

complejo pero existen una serie de fases que permiten al investigador tener una guía tal y como lo señala Hernández Sampieri (2014).

- Recolectar los datos o documentos
- Revisar todo el material bibliográfico
- Organizar la información de acuerdo a criterios establecidos
- Determinar las unidades de análisis para el caso son los objetivos la base del estudio
- Generar teoría de acuerdo al análisis que se ven reflejados en las conclusiones y recomendaciones

Para el presente estudio se utilizará la revisión y análisis documental a través de:

3.3.1 Sistematización bibliográfica

Para el desarrollo del proceso de organización de la información, se realizan los siguientes pasos:

- Se elaboran fichas que contenga las referencias bibliográficas como herramienta que proporcionará la información para el cuerpo del trabajo de investigación. Es importante que, si en algún momento se requiere regresar a la fuente original, se puede ubicar fácilmente.
- Se desarrolla una lectura crítica de los documentos seleccionados y, después, de la primera lectura del documento seleccionado se procede a

seleccionar las unidades de análisis que son los objetivos de la investigación.

Tabla 1: Técnica de investigación. Elaboración Propia

Ficha Bibliográfica	
Autor:	Ticas, P.
Año:	2019
Título:	Alcances y limitaciones del sistema educativo en El Salvador, epistemología de la gestión y perspectivas plurieducativas en Educación Media: volumen 2: la construcción del sistema educativo de El Salvador, articulación entre Educación Básica y Educación Media: propuesta y aplicación
Edición:	1ª edición
Lugar de publicación:	San Salvador, El Salvador
Editorial:	Talleres Gráficos, UCA

3.3.2 Estrategia de análisis de información

El análisis de la información documental conlleva a una serie de acciones por consiguiente se debe hacer una exploración minuciosa para conocer la postura de los diferentes autores y crear un sentido interpretativo. Y las formas de hacerlo son las siguientes:

- Análisis de contenido: permite examinar de manera objetiva y sistemática los contenidos de los documentos elegidos, en categorías o núcleos de estudio.
- La estrategia a utilizada es la triangulación de investigadores que permite conocer la postura de diferentes autores sobre el mismo tema Para dar mayor fortaleza a los hallazgos suelen utilizarse personas provenientes de

diferentes disciplinas. De esta manera se reducen los sesgos de utilizar un único investigador en la recolección y análisis de datos y se les agrega consistencia a los hallazgos, también se pueden realizar análisis de datos de manera independiente por cada uno de los investigadores y, posteriormente, someter estos análisis a comparación. Al final, los hallazgos reportados en el estudio son producto del consenso de los analistas o investigadores. Aunque pueda parecer que el uso de investigadores o de observadores externos da una mayor validez a los hallazgos (Okuda & Gómez, 2005).

Tabla 2: Estrategia de análisis de la información. Elaboración Propia

OBJETIVO GENERAL: Analizar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango		
UNIDADES DE ANALISIS	**CATEGORIAS**	**REFERENTE BIBLIOGRAFICO**
Nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial que se desarrolla en el municipio de Chalatenango	Registro de los avances de mejora de la calidad de los aprendizajes, mediciones estandarizadas del rendimiento académico e indicadores de la evaluación de los procesos educativos territoriales	Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (2007). Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango.
		Ticas, P. (2019). Alcances y limitaciones del sistema educativo en El Salvador, epistemología de la gestión y perspectivas plurieducativas en educación media: volumen 2: la construcción del sistema educativo de El Salvador, articulación entre educación básica y educación media: propuesta y aplicación, San Salvador El Salvador.
		Flores R. & Guerra Z. (2016). Factores que influyen en la innovación del plan de estudios de la carrera de licenciatura en ciencias de la educación, en el contexto del cambio curricular, del departamento de ciencias de la educación. Facultad de ciencias y humanidades. (Tesis de pregrado) universidad de el salvador
		Ministerio de Educación (2018) Observatorio MINED 2018 sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango (04). Recuperado de https://www.mined.gob.sv/
		Ministerio de Educación de El Salvador (2020). Memoria de labores. Educación. San Salvador, El Salvador. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/

	Planes de mejora de los centros educativos que promueven la gestión de los aprendizajes, salidas educativas, difusión de experiencias exitosas y otros elementos esenciales para el logro del proceso de aprender	Costamagna. P. (2013). Un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial: su relación con los espacios de formaciones formales y no formales.
		Ministerio de Educación (2018) Observatorio MINED 2018 sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango (04). Recuperado de https://www.mined.gob.sv/
Desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios en el municipio de Chalatenango	Diseño de escenarios para una nueva gobernanza educativa que estimule la descentralización de los procesos	Ministerio de Educación de El Salvador (2017). Plan de estudio para la especialización en gestión directiva. San Salvador. MINED
		Ticas, P. (2019). Alcances y limitaciones del sistema educativo en El Salvador, epistemología de la gestión y perspectivas plurieducativas en educación media: volumen 2: la construcción del sistema educativo de El Salvador, articulación entre educación básica y educación media: propuesta y aplicación, San Salvador El Salvador.
		Ortiz, J. (2002) Los sistemas locales como instrumentos en la construcción de estrategias de desarrollo regional/local, en la política de descentralización de la gestión pública y participación ciudadana. El caso Chalatenango. (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, El Salvador
	Aportes de la descentralización en el proceso de enseñanza aprendizaje y el apoyo que recibe el estudiantado para su éxito educativo	Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios (2014). Política Nacional para la Gestión Asociada de los Territorios. San Salvador, El Salvador
		Ministerio de Educación de El Salvador (2020). Memoria de labores. Educación. San Salvador, El Salvador. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/

Niveles de participación de la comunidad en el diseño y gestión de territorios educativos en el municipio de Chalatenango	Gestión de la educación centrada en el territorio educativa a partir de los participantes o agentes activos del proceso educativo	Gobierno de El Salvador (2019). Educación. Plan Cuscatlán. MINED. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/
		Ministerio de Educación de El Salvador (2017). Plan de estudio para la especialización en gestión directiva. Organización y Participación Comunitaria, módulo 8. San Salvador: MINED.
	Agentes involucrados en el diseño, construcción e implementación de los planes de mejora en la escuela	Costamagna. P. (2013). Un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial: su relación con los espacios de formaciones formales y no formales.
		Chambers, C. (2006). Después de la Autonomía. Programa para mejorar la gestión escolar en El Salvador, Colombia, Chile y Brasil.
		Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios (2014). Política Nacional para la Gestión Asociada de los Territorios. San Salvador, El Salvador.

CAPITULO 4: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

La revisión bibliográfica permite buscar los elementos esenciales que le den respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los avances del sistema de gestión territorial en Educación, Básica y Media en el municipio de Chalatenango? A través del análisis de los hallazgos encontrados en los diferentes artículos referenciados, se establece que en su literatura, los argumentos centrales se pueden agrupar en tres grandes unidades de análisis.

La primera unidad de análisis corresponde al nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial que se desarrolla en el municipio de Chalatenango. La segunda unidad es sobre los desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios y la tercera unidad es para determinar los niveles de participación de la comunidad en el diseño de la gestión educativa de territorios educativos en el municipio de Chalatenango. Cada unidad de análisis consta de sus categorías para dar respuesta al objetivo general planteado, Analizar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango. Además, se busca garantizar el sustento teórico de la investigación documental que se está ejecutando dentro del presente informe.

4.1 Nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial desarrollado en el municipio de Chalatenango

Esta sección corresponde al objetivo específico, el cual busca identificar el nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial. Para ello, se han considerado las siguientes categorías: registro de los avances de mejora de la calidad de los aprendizajes, mediciones estandarizadas del rendimiento académico e indicadores de la evaluación de los procesos educativos territoriales, planes de mejora de los centros educativos que promueven la gestión de los aprendizajes, salidas educativas, difusión de experiencias exitosas y otros elementos esenciales para el logro del proceso de aprendizaje.

4.1.1 Registros de los avances de mejora de la calidad de los aprendizajes, mediciones estandarizadas del rendimiento académico e indicadores de la evaluación de los procesos educativos territoriales

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (2007) en su informe afirma que:

> "La mayor parte de los ciudadanos de las unidades territoriales analizadas, no dan la importancia debida al hecho de que sus hijos puedan finalizar al menos la formación media, puesto que son personas que tampoco han tenido la oportunidad de acceder a oportunidades diferentes de las que han encontrado en sus municipios; muchos de ellos son personas que han dedicado toda su vida a la agricultura, y ven en sus hijos

una potencial fuente de ayuda en el trabajo y, por qué no decirlo, una potencial fuente de ingresos económicos que pueda permitir un cambio en las condiciones precarias de vida que constituyen la regla general en casi toda la zona rural del norte del país, e incluso en las mismas zonas urbanas. Gran parte de los docentes de los centros escolares e institutos tienen que trabajar muchas veces, en condiciones inferiores a las que demanda una educación de calidad. La falta de material escolar, y de infraestructura educativa de todo tipo, exige que las autoridades correspondientes analicen la importancia de invertir no solo en edificios, sino que también se destine un porcentaje adecuado en la adquisición del material necesario e imprescindible para desarrollar las funciones docentes sin ningún tipo de contratiempo" (p.58).

A partir del 2010, el Ministerio de Educación de El Salvador a través de la red de calidad institucional coordinada por la Dirección de Planificación, impulsó las primeras iniciativas para avanzar en la cultura de la calidad en el MINED. El propósito fue ampliar el alcance de las acciones y dar un carácter oficial al componente de calidad, creó la Gerencia de Desarrollo Institucional y Gestión de Calidad en el 2013 para impulsar diferentes mecanismos que contribuyan a fortalecer la calidad escolar. También, se iniciaron acciones para crear la cultura de autoevaluación como estrategia para la mejora permanente, se implementó la gestión por procesos como elemento clave para la mejora continua. Otro esfuerzo importante es la formación directiva dirigido a directores de centros educativos (Ticas, 2019).

Otra de las etapas importante dentro del proceso educativo es la evaluación, que toma un año, en que la que los directores aprenden técnicas. Durante este periodo se evalúan indicadores cualitativos y cuantitativos. Esta evaluación puede

ser interna y externa, la cual crea una base de indicadores que permite medir el progreso. Una de las formas de medir es haciendo tableros de control para las actividades de mejoramiento de la gestión, y se buscan la relación entre el proyecto educativo institucional y las decisiones que la escuela ha tomado. Los directores reflexionan en sus prácticas organizativas y cambian lo que no funciona bien. De esta etapa, se puede recoger los temas de la planeación estratégica para reforzar de nuevo los puntos débiles de la gestión y así mejorar la siguiente evaluación (Flores & Guerra, 2016).

Según el observatorio del Ministerio de Educación de El Salvador (2018) sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango código (04) se desarrolló el proyecto "Monitoreo a los Programas del MINED desarrollados en los Centros Educativos Públicos y Privados Subvencionados de El Salvador, año 2018".

En este proyecto, se visitaron 414 centros educativos de los 33 municipios del departamento de los cuales 40 corresponden al municipio de Chalatenango, 6 de estos están clasificados como Complejos Educativos por que atienden Parvularia, Básica, Tercer Ciclo y Educación Media, y se tienen 24 Instituciones educativas que solo atienden Educación Media. El resto de centros educativos atienden Parvularia, Básica y Tercer Ciclo.

Después del monitoreo, se obtuvieron los siguientes resultados de la matricula inicial y final de segundo ciclo de un total de 9,261 estudiantes el 92.05% fueron aprobados, y de un total de 8,472 estudiantes de Tercer Ciclo el 87.45% fueron

aprobados, con respecto a la matrícula de Educación Media se tiene una baja porque solo fueron 4,974 los estudiantes que ingresaron a Bachillerato y de estos solo se aprobaron el 85.55%. Además, en los centros educativos se desarrollan las prácticas pedagógicas en coherencia con las estrategias y metodologías de aprendizaje según la planificación didáctica, fomentando la investigación e innovación en los diferentes niveles educativos.

Según los indicadores educativos, existe una disminución en la matrícula de estudiantes de **nivel Básico hasta el nivel Medio de un 34.98% de estudiantes que no cursan Bachillerato**, esto debido a varios factores que afectan el entorno educativo. En relación con los procesos territoriales si hay existencia de implementación y gestión de alianzas en el territorio para la organización y desarrollo de los servicios educativos de acuerdo con las necesidades de los centros educativos.

El Ministerio de Educación en su gestión y evaluación expresa en su memoria de labores 2019-2020 los logros en primero, segundo ciclo de Educación Básica y Educación Media, entre estos están:

- En 2019, se incorporaron 1,712 niños con sobre edad, en riesgo social y/o fuera del sistema educativo, a través de la modalidad de Educación Acelerada de Primero y Segundo Ciclo.
- A través de los talleres de formación se atendieron 131 docentes de Educación Acelerada, en 2019. Mientras que, en 2020, se formaron 151 docentes en aspectos pedagógicos y psicopedagógicos.

- Se brindó asistencia técnica in situ a 24 docentes que atienden Educación acelerada, en 2019, y 151 docentes fueron atendidos mediante grupos de redes sociales, en 2020. Se brindó asistencia técnica pedagógica y psicopedagógica in situ a 246 estudiantes de educación acelerada.
- Se ha trabajado en la actualización de material educativo de Educación Acelerada de primero y segundo ciclo de Educación Básica, el cual será utilizado a partir de 2021.
- Proyecto **Bachillerato Técnico Vocacional** en expresión artística implementa los estudios de nivel medio en especialidades artísticas como música, danza y artes plásticas. Se entregaron instrumentos musicales a nueve centros educativos; igualmente, se proveyó de instrumentos para bandas de paz a centros escolares. Además de equipar con instrumentos musicales y recursos didácticos a 37 centros escolares de Tercer Ciclo de Educación Básica y Bachillerato en expresiones artísticas y, finalmente, se dotó de implementos deportivos a 60 instituciones educativas (Ministerio de Educación, 2020).

Después de conocer la información sobre los avances de mejora de la calidad de los aprendizajes en Chalatenango, se puede analizar que según el informe que presentó el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano en el año 2007 si habia un descuido en mejorar las condiciones educativas, pero fue apartir del año 2010 que el Ministerio de Educación de El Salvador a través de la red de calidad institucional coordinada por la Dirección de Planificación comenzó con las

primeras iniciativas para impulsar la cultura de la calidad, es así como para el año 2013 creó la Gerencia de Desarrollo Institucional y Gestión de Calidad que ya le da ese seguimiento a la educación territorial a través de la gestión y evaluación tal y como lo muestra el observatorio del Ministerio de Educación de El Salvador en el año 2018 sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango a través del proyecto "Monitoreo a los Programas del MINED desarrollados en los Centros Educativos Públicos y Privados Subvencionados de El Salvador, año 2018" y la memoria de labores 2019 ha sido muy beneficioso los esfuerzos realizados por el Ministerio de Educación pero hace falta seguimiento para evitar que los jóvenes abandonen sus estudios y puedan abonar al desarrollo económico del municipio.

4.1.2 Planes de mejora de los centros educativos que promueven la gestión de los aprendizajes, salidas educativas, difusión de experiencias exitosas y otros elementos esenciales para el logro del proceso de aprendizaje

Según el Programa Regional de formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe (2013) plantea que:

> "Se debe tener claridad que el Desarrollo Territorial es un proceso dinámico, amplio, complejo y con tensiones que requiere para su sustentabilidad de la interacción de actores agentes y fuerzas que al interior de un territorio permitan, entre otras acciones, la articulación de saberes y la cogeneración de acciones desde donde sentar sus bases. Creer que desde la perspectiva de la formación, adquiere gran relevancia el

cómo se diseñan intervenciones que desarrollen dichas capacidades y aún más, procesos de aprendizaje que permitan comprender por qué muchas veces reproducimos acciones que no originan cambios o generamos cambios que no sabemos porque se han producido, que dependiendo del enfoque pedagógico que se asume a la base de la perspectiva formativa, el aprendizaje y el conocimiento tomarán diferentes acepciones pudiendo verse como una visión estática y limitada de transferencia de objetos de conocimiento específicos o, como un proceso dinámico y amplio que involucra un conjunto de acciones, reflexiones planificadas y orientadas a la formación y desarrollo de capacidades individuales y colectivas" (p.6).

Por consiguiente los centros educativos deben crear planes de mejora que gestionen los aprendizajes, esos documentos teóricos permiten plasmar los objetivos y líneas que direccionan de forma ordenada el proceso educativo.

Tomando como referencia el observatorio del Ministerio de Educación de El Salvador (2018) sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango muestra que el 99.28% de los centros educativos deben contar con los programas de mejora gestionados por el Ministerio de Educación, pero según el análisis de los resultados solo el 89.13% cuenta con una propuesta pedagógica lo cual evidencia que esto afecta en el aprendizaje significativo de los estudiantes. La gestión educativa debe incluir los programas y presupuesto para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes.

De los 414 centros educativos evaluados 215 dan seguimiento de forma trimestral a los programas, de forma diaria 375 centros pasan asistencia a los

estudiantes y al personal docente y 259 cada tres meses aplican un plan de refuerzo académico, con lo siguiente se puede analizar que afecta significativamente como se ejecutan los programas de mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

Considerando la información encontrada se puede analizar que es de vital importancia que los centros educativos elaboren la propuesta pedagógica y los planes de mejora, para el mejor funcionamiento, pero se puede evidenciar que casi un veinticinco por ciento de las escuelas no lo hacen esto repercute directamente en el aprendizaje de los estudiantes porque no hay líneas claras de trabajo, además limita el desarrollo institucional.

4.2 Desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios en el municipio de Chalatenango

El solo hecho de hablar de educación ya es un desafío para las entidades responsables de brindar servicios educativos de calidad. Este apartado corresponde al segundo objetivo específico que tiene como propósito conocer esos desafíos que tiene las áreas del plan de mejoramiento educativo para lograr consolidar territorios en el municipio de Chalatenango.

El Plan de Estudio para la Especialización en Gestión Directiva (2017) menciona que en el período de 2014-2019, el Ministerio de Educación de El Salvador establece la política de construir un ciudadano integralmente formado en competencias productivas y ciudadanas que lo faculten para transformar la sociedad. Para ello, se llevó a cabo un análisis empírico y analítico realizado en

360 visitas a escuelas ubicadas en Agrupamientos Territoriales de los catorce departamentos del país. Dicho estudio reflejó que el sistema educativo salvadoreño adolece de nueve problemas fundamentales, los cuales se enlistan a continuación:

1. Abandono de la primera infancia. Más de 647,000 niños de 0 a 6 años estaban fuera del sistema educativo y sin ningún servicio articulado para su atención integral.
2. Abandono de la juventud en el rango de 12 a 18 años. Más de 550,000 en edad regular están fuera del sistema educativo y más de 690,000 no estudian ni trabajan.
3. Escuela multigrado (concentrada en Parvulario y primer ciclo de Básica).
4. Escuela unidocente, bidocente y tridocente (más de 1400 centros educativos de 5200, el 60% de las escuelas unidocentes se encuentran en el norte del país y sin rotación de los docentes, sin servicios educativos).
5. Deserción de estudiantes al final del segundo y tercer ciclo de Educación Básica.
6. Bajos niveles de formación y desarrollo profesional docente.
7. Ambientes educativos desfavorables para el desarrollo integral de los NNJA (niños, niñas, jóvenes y adultos).
8. Desarticulada y precaria relación de la escuela con la familia y la comunidad.

9. Oferta educativa que no responde a las necesidades e intereses de la población en los territorios.

Por todo lo antes mencionado, es importe analizar cada uno de estos problemas y diseñar estrategias que permitan mejorar cada una de estas dificultades, es necesario:

- Concientizar a los padres de familia que manden a los niños a Parvularia esto es de gran ayuda para su desarrollo pedagógico porque cuando entran a primer grado ellos ya poseen habilidades.
- La deserción escolar es un factor que afecta grandemente a la sociedad se debe motivar a los jóvenes para tener una visión profesional, dar becas para que ellos puedan continuar estudiando.
- Es necesario contratar más docentes en la zona norte para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes y quitar esa figura de un solo maestro para atender varias secciones, dado que cada sección tiene sus propias exigencias de aprendizaje.
- La formación continua de docentes debe ser prioridad para el Ministerio de Educación.

Ticas (2019) desarrolla una propuesta sobre:

> "Verificación, contrastación y comprobación del concepto del sistema educativo de El Salvador desde sus particularidades y singularidades señala que la construcción epistémica del sistema educativo se sustenta en tres grandes elementos:

- La transformación de los subsistemas en sistemas particulares y singulares de cada territorio educativo del país.
- Articulación sistémica y funcional entre la educación básica y educación media.
- Formulación teórica, metodológica, didáctica, hermenéutica, y práctica para el desarrollo de los programas de asignatura para el cumplimiento del punto 2 y de la investigación misma" (p.100).

El desarrollo de estos tres elementos epistémicos, su verificación y comprobación están inmersos, de tal forma que es una propuesta unidireccional de la construcción del sistema educativo.

Ahora bien para construir el sistema educativo de Chalatenango a partir de cada territorio es necesario conocer sus particularidades y características: históricas, culturales, sociales, económicas, étnicas, ideológicas, lingüísticas y geográficas, resulta entonces que cada escuela, centro educativo e instituto se halla en medio de múltiples realidades que expresan la conformación de territorios específicos pero también a cada uno de estos territorios específicos corresponden diversas singularidades construidas por cada individuo, familia y comunidad. Por esta razón, es que escuela y territorio es la misma unidad, no pueden comprenderse de manera aislada porque entonces la escuela deja de ser el símbolo de identidad de la población tanto escolar como familiar.

4.2.1 Diseño de escenarios para una nueva gobernanza educativa que estimula la descentralización de los procesos

Según Ortiz (2002) desde el punto de vista organizativo, se constituyen núcleos que operan a nivel local. Los criterios establecidos para definir la territorialidad de los sistemas locales de educación fueron:

- Asumir una estructura territorial que respete las dos figuras administrativas del departamento que tienen relación directa con la educación, es decir los municipios (administración del Estado) y los distritos escolares (administración del Ministerio de Educación).
- Presencia de ofertas educativas diversas.
- Homogeneidad de las características sociales, económicas, culturales y políticas.
- Tamaño y características de la población.

También se tomó en cuenta, como acuerdo entre las partes, respetar las experiencias educativas en marcha en el territorio, ya que el proceso se fundamenta en ella, fortaleciéndolas, sin distorsionarlas; sobre la base de estos criterios, se proyectaron, en un primer momento, siete sistemas que incluían 2 distritos escolares cada uno, y un número variable de municipios.

Sucesivamente, para dar mayor viabilidad al proceso y como consecuencia de una serie de reajustes al planteamiento territorial, se decidió concentrar primeramente los esfuerzos en dos sistemas locales de educación-piloto, uno

situado en el municipio de Nueva Concepción y otro en la zona Nor-Oriental, que incluye el municipio de Chalatenango y 5 municipios más de la zona (Ortiz, 2002).

Es importante mencionar que, en la actualidad y de acuerdo con el artículo 44 de la Ley de la Carrera Docente, se establecen los siguientes requisitos para ejercer el cargo de director: ser docente del nivel dos, experiencia docente de cinco años en el nivel educativo, someterse a las pruebas del tribunal calificador de acuerdo con la ley, ser de moralidad y competencia notorias, y no haber sido sancionado por faltas graves. Asimismo, el artículo 48 establece que el director de la institución educativa velará por la integración y el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. Por lo anterior, el Ministerio de Educación requiere contar con un proceso sistemático de formación para los profesionales que desarrollan la función de gestor directivo, por medio del diseño, la implementación y el seguimiento del plan de estudio en Gestión Directiva en coherencia con los lineamientos curriculares, la base legal, el modelo pedagógico, así como con las demandas formativas requeridas por los profesionales, lo cual conforma el marco del perfil esperado, contempla la gestión pedagógico curricular, gestión directivo-institucional, gestión administrativo-financiera y gestión socio comunitaria y de convivencia (El Plan de Estudio para la Especialización en Gestión Directiva, 2017).

En este marco, es importante considerar que la función del gestor directivo es compleja y emergente ante la diversidad de desafíos que le plantea la realidad concreta en el accionar de la cotidianeidad y la interculturalidad, lo cual requiere un trabajo con todos los actores y la comunidad educativa, hacia un fin común.

Al hacer el análisis sobre la gobernanza educativa y descentralización de los procesos se puede decir que El Ministerio de Educación a través de las diferentes departamentales regionales deposita la confianza y da acompañamiento con asesores pedagógicos y herramientas a los directores de cada centro educativo para tener una mejor organización educativa por eso es que ahora está más exigente con los requisitos establecidos para ser director escolar porque debe poseer liderazgo y todas las competencias profesionales pertinentes para garantizar educación de calidad.

4.2.2 Aportes de la descentralización en el proceso de enseñanza aprendizaje y el apoyo que recibe el estudiantado para su éxito educativo

Según la Política Nacional para la gestión asociada a los territorios (2016) considera que una buena gestión del territorio debe considerar el mantenimiento del medio ambiente; la mejora de la economía; la consolidación de la institucionalidad; el fortalecimiento de las comunidades, familias y personas, y una mayor proyección a nivel regional, departamental y nacional. Es por eso que una de las transformaciones más importantes que está en marcha es la territorialización del Estado, la cual se está impulsando en tres líneas claves de

acción: i) la desconcentración de funciones y servicios, ii) la descentralización de competencias hacia las municipalidades y iii) la territorialización de la política pública (Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios, 2016).

Con la finalidad de solventar las dificultades planteadas, el MINED ha diseñado una Planificación Educativa Territorial que marca estrategias educativas, como el Sistema Integrado de las Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno, que permite agrupar las escuelas por criterios geográficos de cercanía.

Otra de las mejoras al área educativa es que el gobierno ha impulsado el programa apoyo al diseño y desarrollo curricular en Educación Básica y Educación Media a través de la gerencia de gestión y desarrollo curricular que contribuye al desarrollo de habilidades y competencias relacionadas al currículo de los estudiantes de Educación Básica y Educación Media a través del diseño y desarrollo curricular en las áreas de matemática, lenguaje, inglés, arte y cultura, habilidades para la vida y el trabajo, así como en la implementación de los Bachilleratos Técnicos Vocacionales en expresión artística (Ministerio de Educación, 2020).

4.3 Niveles de participación de la comunidad en el diseño y gestión de territorios educativos en el municipio de Chalatenango

La presente sección de análisis está relacionada al objetivo específico tres, que pretende conocer los niveles de participación de la comunidad en el diseño y gestión de territorios educativos en el municipio de Chalatenango. Las categorías

son las siguientes: gestión de la educación centrada en el territorio educativa a partir de los participantes o agentes activos del proceso educativo y los agentes involucrados en el diseño, construcción e implementación de los planes de mejora de la escuela son: el asesor, directores, docentes y comunidad educativa que además dan seguimiento al proceso y evalúan los resultados de los planes, para fortalecer debilidades y estimular proceso de éxito.

Según el Plan Cuscatlán de Educación elaborado por el Gobierno de El Salvador (2019) afirma que:

> "La comunidad representa el interés común de los estudiantes a los centros educativos, la concepción del mundo que poseen, los intereses particulares y colectivos que rigen su vida cotidiana, la organización colectiva para que el interés comunitario se vea representado y cumplido en el centro educativo. Así pues, la participación de la comunidad en las disposiciones escolares se vuelve más dinámica, comprometida y desde luego trasformadora de su propia realidad" (p.17)

4.3.1 Gestión de la educación centrada en el territorio educativa a partir de los participantes o agentes activos del proceso educativo

La participación de la comunidad en el quehacer de la escuela representa un reto, puesto que debe involucrarse proactivamente, cada vez más, en la tarea educativa, de manera que, con su participación, se generen condiciones favorables que promuevan aprendizajes significativos en la población estudiantil. La escuela, por su parte, debe promover espacios de intervención comunitaria, propiciando ambientes de inclusión, corresponsabilidad y representatividad, en el

supuesto de que, como institución educativa, forma parte del territorio y de la comunidad. En definitiva, lo que se busca es que la comunidad asuma su rol y se integre proactivamente al accionar de la escuela (Ministerio de Educación de El Salvador, 2017).

La familia es el núcleo de la sociedad porque en ella se reproduce la cultura, organización, filosofía, historia y porvenir de la nación. En esta línea, la inclusión de la unidad familiar en la escuela no debe ser nunca utilitaria ni circunstancialmente. La inclusión debe ser una expresión de la formación de un proyecto de nación, de vida conjunto entre el estado y la familia en favor de cada estudiante, con ello la educación cumple su función, principio humanista y su realización (Gobierno de El Salvador, 2019).

4.3.2 Agentes involucrados en el diseño, construcción e implementación de los planes de mejora en la escuela

El enfoque del desarrollo local o territorial trata de promover el desarrollo impulsando la participación de los diferentes actores territoriales, e incorporando la relevancia que tiene la visión integrada que permite la lógica territorial de despliegue de actividades productivas y de empleo en cada ámbito local considerando no solamente los aspectos económicos sino los aspectos sociales, institucionales y culturales (Costamagna, 2013).

Los directores son la clave para la buena gestión escolar, son los responsables de organizar y motivar a la comunidad educativa para que apoye la educación. También, son capaces de estimular a los maestros para que utilicen nuevas

técnicas e ideas pedagógicas. De esta manera, el liderazgo de los directores determina el clima institucional que influye de gran manera en el rendimiento de los maestros y estudiantes (Chambers, 2006).

La Política Nacional para la Gestión Asociada de los Territorios (2014) busca incentivar la asociatividad municipal para fortalecer el trabajo integrado, articulado, y sistémico entre el Gobierno central y los gobiernos municipales y generar procesos de desarrollo en escala micro regional, que potencien el desarrollo nacional y local, en función del buen vivir de la población (Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios, 2014)

Tomando como referencia el observatorio del MINED (2018) sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango. El 83.33% de la comunidad muestra compromiso y participación activa en la ejecución de la propuesta pedagógica.

Toda la información planteada indica que debe haber un trabajo conjunto entre el centro educativo y los diferentes agentes comunitarios para mejorar los procesos y lograr la calidad educativa, según los estudios planteados hacen falta, compromiso, participación comunitaria en el desarrollo de los diferentes planes de mejora los directores y asesores de los centros educativos son los agentes clave para gestionar a través del liderazgo esa participación.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Conclusiones

- Como se puede observar la investigación ha demostrado que si hay ciertos avances en el sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango, es claro que es un proceso paulatino pero en vías de desarrollo, dado la situación política, económica y cultural que no permite en gran medida una mayor inversión y hacer cambios radicales en el sistema educativo nacional.

- La investigación realizada determina que si hay un nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa en el municipio de Chalatenango pero también hay factores que inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes tales como: falta de compromiso de los padres para enviar a los niños a Parvularia, la deserción escolar de Educación Básica y Tercer Ciclo que no permite que cursen Educación Media, quitar la figura de unidocente en las escuelas. La información documental analizada presenta los esfuerzos hechos por el gobierno para avanzar y mejorar pero falta más compromiso e inversión para lograr la calidad educativa, la información indica que desde el año 2007 hasta el año 2020, el Ministerio de Educación de El Salvador a través de la red de calidad institucional coordinada por la Dirección de Planificación, impulsó las primeras iniciativas para avanzar en la cultura de

la calidad, la gestión de territorios cuyo propósito es ampliar el alcance de las acciones y dar un carácter oficial al componente de calidad.

- Tras el análisis de la información documental obtenida sobre los desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios en el municipio de Chalatenango se puede concluir que es de vital importancia que los centros educativos diseñen e implementen la propuesta pedagógica y los planes de mejora porque se ha comprobado que el 25% de los centros educativos no cuenta con estos proyectos y esto no permite tener lineamientos claros de trabajo afectando directamente la calidad educativa, además es necesario para la consolidación de territorios dos elementos claves: la primera es la descentralización que ayudaría a la desconcentración de funciones y servicios otorgando competencias a instancias como las municipalidades y segundo es la territorialización de la política educativa que vuelve más propia la gestión educativa.
- En conclusión se puede afirmar que la participación de la comunidad en el quehacer de la escuela depende del liderazgo del director por ser el agente responsable de la ejecución de todos los proyectos y planes educativos, hasta el momento no hay un compromiso formal de la familia, las instituciones que giran en torno a la escuela, para consolidar la acción socioeducativa centrada en el territorio con propósito de favorecer el desarrollo comunitario.

- Finalmente se concluye además que se debe contar con el territorio como referente principal, en la construcción del sistema educativo nacional que permita la transformación de los subsistemas en sistemas particulares y singulares de cada territorio educativo para formar la unidad integradora entre escuela y la comunidad que sirva como símbolo de identidad nacional.

5.2 Propuesta de Mejora

ESCUELAS AUTOGESTIVAS CON DIRECTORES LÍDERES

ESCUELAS AUTOGESTIVAS CON DIRECTORES LÍDERES

MARLENE GUADALUPE CALLES DE HERNÁNDEZ

ASESOR

JOSÉ MIGUEL ESPERANZA AMAYA

DOCTOR EN FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN

PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

DICIEMBRE DE 2020

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

5.2.1 Descripción de la propuesta

El diseño y presentación de la propuesta escuelas autogestivas con directores líderes, se ha elaborado analizando el rol del director quien es la persona responsable del buen funcionamiento de la escuela, por consiguiente debe desarrollar competencias que permitan identificarlo como líder educativo en la comunidad, que lo lleve a ejercer un liderazgo efectivo para lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad educativa partiendo de un análisis que evidenció que las instituciones educativas carecen de una propuesta de gestión directiva que fortalezca el liderazgo del equipo directivo de cada institución educativa.

Por lo anterior es importante destacar como la propuesta contribuirá a que los directores puedan ser autogestores, líderes, que se encarguen de planear acciones y decisiones de forma estratégica en conjunto con la comunidad.

La propuesta contiene objetivos estratégicos, y los ejes sobre los cuales se fundamentan dos modelos el primero es modelo de gestión educativa estratégica y el segundo es el modelo de gestión para la supervisión, ambos contienen los elementos necesarios para el desarrollo educativo de calidad.

5.2.2 Justificación de la propuesta

La gestión educativa debe comprender el desarrollo y análisis de los componentes básicos y las competencias del líder transformacional, como medio para desarrollar escuelas con misión y visión organizacional compartida, que apoye los aprendizajes de los estudiantes, focalizando estrategias para el equipo docente que impulse la innovación en el rediseño del aula. En este sentido se vuelve relevante porque se trata de un liderazgo capaz de involucrar, corresponsabilizar y valorar los recursos humanos de la escuela, como son los consejos directivos escolares y los consejos de profesores y alumnos/as, familias y otros miembros de la comunidad local, en el desempeño de sus funciones.

La propuesta es pertinente dado que el desempeño de la función directiva constituye una de las tareas más influyentes en los procesos y resultados educativos del centro escolar. Y es que quienes dirigen la institución educativa, debido al lugar que ocupan, pueden ser personas clave, tanto para promover y desarrollar innovaciones como para dificultarlas o deshacerlas. Por ello, es importante realizar un proceso formativo sistemático en gestión institucional, evaluar continuamente loa aprendizajes el director debe tener claro que la escuela debe crecer en diferentes aspectos, como en cultura, participación, ciudadanía, gobernabilidad y transparencia en la administración y recursos.

5.2.3 Objetivos estratégicos

- Elaborar una propuesta para incentivar el liderazgo de los directores permitirá hacer de las escuelas verdaderas comunidades educativas; organizaciones autogestivas, capaces de transformarse a sí mismas, con proyectos educativos enfocados a la resolución de problemas y al logro de mejores resultados educativos.
- Analizar la importancia de las competencias de liderazgo transformacional y planificación estratégica en los gestores directivos, a fin de que estas sean aplicadas en su práctica de gestión directiva y generen como resultado una transformación de la comunidad educativa.
- Comprender la función directiva en la gestión institucional y escolar mediante la implementación de estrategias de supervisión, organización e integración de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa en función del proceso pedagógico.

5.2.4 Ejes del plan de mejora

- Modelo de gestión educativa estratégica
- Modelo de gestión para la supervisión

5.2.5 Modelo de gestión educativa estratégica

Es el conjunto de principios, componentes, estándares y herramientas dispuestos de cierta manera, en un espacio determinado (escuela); en un tiempo específico (ciclo escolar); bajo circunstancias particulares (contexto), que hacen que el objeto de estudio (centro escolar) sea único, irrepetible y singular.

Ilustración 1. Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE

El modelo de gestión educativa estratégica también es un conjunto de representaciones sobre la realidad que es elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia de la realidad que representa por lo tanto el modelo educativo, es una representación de carácter conceptual asociado a una realidad.

Para su aplicación se retoman experiencias teóricas y prácticas para generar una propuesta innovadora con enfoque estratégico, para la transformación deseable y efectiva de la escuela, su transformación, que se espera vaya más allá de la organización y el funcionamiento interno, para que trascienda hacia horizontes más amplios en el propio sistema educativo para alcanzar mejores logros en la educación pública en especial en la Salvadoreña.

Ilustración 2. Base para una representación del modelo de calidad escolar

5.2.5.1 Ruta del enfoque estratégico

Esta ruta permite a los directores educativos tener una orientación clara del proceso de ejecución del plan estratégico, se inicia con la construcción del plan se autoevalúa para posteriormente ejecutarlo, evaluarlo darle seguimiento y por ultimo someterlo al proceso de mejora continua, que permite que el plan funcione correctamente.

Ilustración 3. Ruta del Enfoque Estratégico

Ilustración 4. Autoevaluación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)

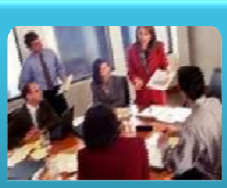
5.2.5.2 Prospectivas del modelo de gestión educativa estratégica

Medio para detonar nuevos procesos de gestión institucional y escolar, nuevas relaciones, nuevas prácticas.

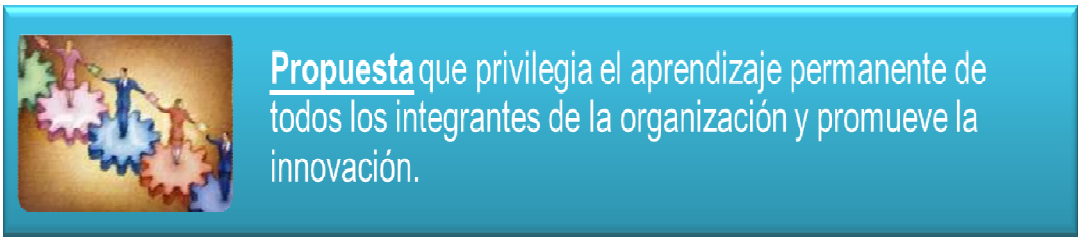
Respuesta a la necesidad sustantiva del sistema: mejorar el aprendizaje y el logro educativo de todos los estudiantes a partir de fortalecer la gestión escolar y la gestión pedagógica.

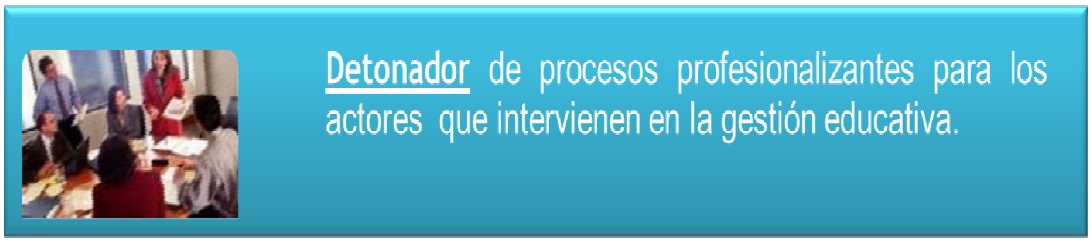
Estrategia articuladora que vincula los objetivos y acciones de los diferentes programas y proyectos a los propósitos educativos.

Guía para orientar los procesos de transformación con sentido y pertinencia hacia una cultura que se responsabiliza por el logro de los propósitos educativos con transparencia y rendición de cuentas.



Oportunidad para redimensionar y concretar la participación social en un sentido de compromiso y corresponsabilidad.



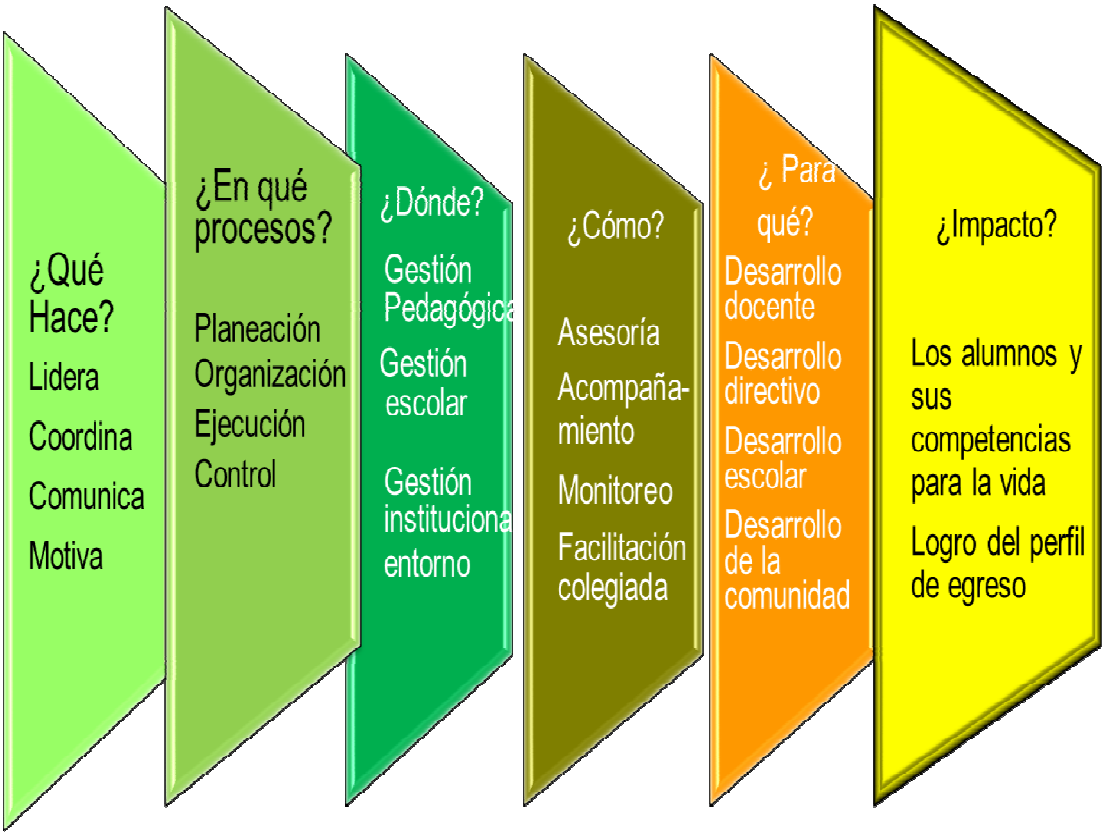


5.2.6 Modelo de gestión para la supervisión

El enfoque de gestión para la supervisión que se propone tiene a su base las características del modelo democrático, mismo que promueve la toma de decisiones en corresponsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas, sustento de relaciones de apertura y flexibilidad entre actores y prácticas que toman en cuenta la diversidad y la atención diferenciada con el involucramiento de la sociedad. Es importante señalar que un modelo de gestión para la supervisión escolar es tan sólo un referente que pretende mostrar que hoy se necesita gestionar la educación de manera distinta.

5.2.6.1 Función supervisora

Ilustración 5. Modelo de Gestión para la función supervisora



5.2.6.2 Descripción del modelo de gestión para la supervisión

En el centro del modelo se ubican los niveles de gestión educativa: gestión pedagógica, escolar e institucional, así como los actores educativos que desarrollan los procesos de gestión para avanzar hacia la calidad educativa.

Del lado izquierdo se identifican los principios que dan soporte al tipo de gestión que se pretende perfilar: autonomía en la toma de decisiones, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Se continúa con las características de la gestión a la que se aspira: incluyente y participativa, diálogo informado, relaciones horizontales, prácticas flexibles y reflexión sobre la marcha.

Del lado derecho se precisan los apoyos necesarios para dinamizar una nueva gestión supervisora: liderazgo compartido, trabajo colegiado y colaborativo, asesoría y acompañamiento, evaluación para la mejora continua y planeación estratégica; además, se identifican las dimensiones de la gestión supervisora, como categorías para el análisis del hacer cotidiano de la supervisión dirigido a los centros educativos

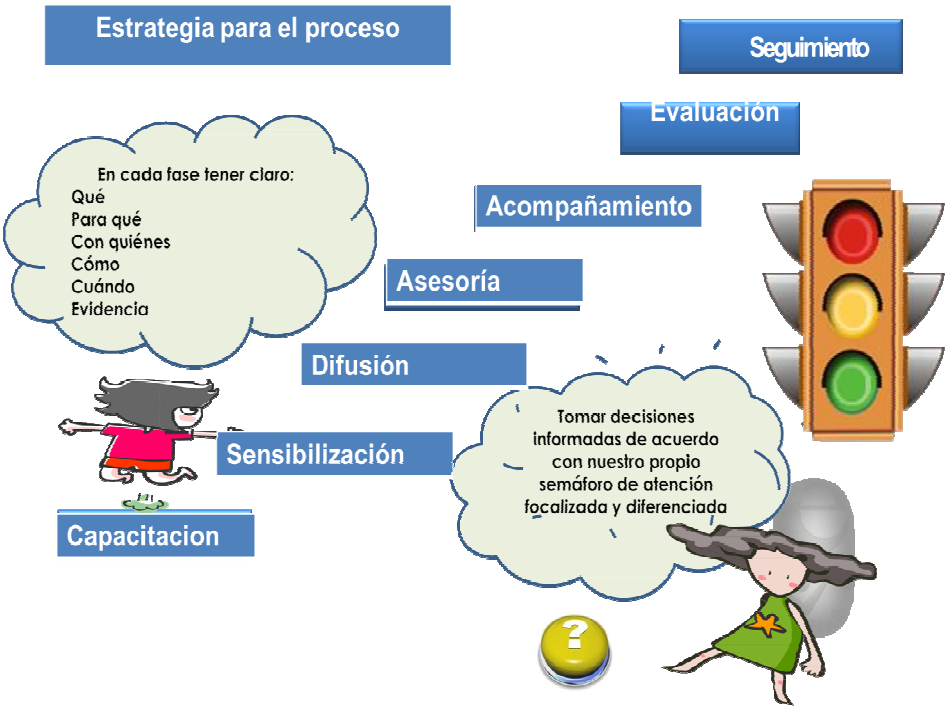
.

Ilustración 6. Modelo de Gestión para la Supervisión

5.2.6.3 Estrategia del modelo de gestión para la supervisión

La supervisión es uno de los elementos claves para el crecimiento de los centros educativos todas las áreas deben ser supervisadas por que de esto depende detectar fallas para posteriormente superarlas, este modelo propone la estrategia que ayudara mucho a los directores en el proceso de gestión educativa.

Ilustración 7.Estrategia del Modelo de Gestión para la Supervisión



Bibliografía

Bermeo, F. E. (2008). *Organizacion territorial del sistema educativo a nivel local*. Quito, Ecuador: Elice.

Cardona, M. C. (2009). *La descentralización: una mirada desde las políticas públicas y las relaciones intergubernamentales en Baja California*. Estados Unidos.

Castañeda, V. (2012). *Elementos y consideraciones para la Gestión Descentralizada*. Lima: Consejo Nacional de Educación - USAID- Perú.

Chambers, C. (2006). *Despues de la Autonomia. Programa para mejorar la gestion escolar en El Salvador, Colombia, Chile y Brasil.*

Consejo Nacional de Educacion (2014). *Marco de refencia común sobre Gestión Educativa Descentralizada, Territorio y Enfoque Territorial.* Lima: Peru.

Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios (2014). *Política Nacional para la Gestión Asociada de los Territorios.* San Salvador, El Salvador.

Costamagna. P. (2013). *Un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial: su relación con los espacios de formaciones formales y no formales.*

Finot, I. (2001). *Descentralización en América Latina: teoría y práctica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social.

Flores R. & Guerra Z. (2016). *Factores que influyen en la innovación del plan de estudios de la carrera de licenciatura en ciencias de la educación, en el contexto del cambio curricular, del departamento de ciencias de la educación.* Facultad de ciencias y humanidades. (Tesis de pregrado) universidad de el salvador.

García, A, & Muñoz, J. (1999) *El factor territorial de la política educativa: Es posible una fundamentación pedagógica*. Universalidad de Salamanca.

Gobierno de El Salvador (2019). *Educación. Plan Cuscatlán. MINED*. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/

González, L. (2009).*Gestión del Territorio: un método para la intervención territorial.* Chile.

Lascano, J. (2017). *"El proceso de la sectorización escolar y su incidencia en la calidad educativa de los estudiantes de la unidad educativa la Gran Muralla"* (tesis de posgrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Mazurek, H. (2003). *Redefinir el territorio para definir una Constitución*. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2018) *Observatorio MINED 2018 sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango (04)*. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/

Ministerio de Educación de El Salvador (2020). *Memoria de labores. Educación*. San Salvador, El Salvador. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/

Ministerio de Educación de El Salvador (2017). *Plan de estudio para la especialización en gestión directiva*. San Salvador. MINED

Muñoz, C. (2007). *Del mapa escolar al territorio educativo*. Horizontes Humanos.

Okuda, M. & Gómez, C. (2005) *Métodos en investigación cualitativa: triangulación.* vol. XXXIV / No. 1. Colombia.

Ortiz, J. (2002) *Los sistemas locales como instrumentos en la construcción de estrategias de desarrollo regional/local, en la política de descentralización de la gestión pública y participación ciudadana. El caso Chalatenango.* (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, El Salvador.

Prats, J. (2005). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza. Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Rubio, A. (2016). *Aprendizaje Significativo Ausubel.* Psicología del Desarrollo Infantil.

Savater, F. (1997) *El valor de educar* Ed. Ariel, España.

Tancredi, E. (2015). *Abordaje sobre el territorio en los diseños curriculares de los profesorados de geografia e historia en la provincia de Buenos Aires*. Argentina.

MauriMajós, T. (1997). *De Innovación Educativa aprender a Regular el Propio Aprendizaje*.Núm.067

Ticas, P. (2019). *Alcances y limitaciones del sistema educativo en El Salvador, epistemología de la gestión y perspectivas plurieducativas en educación media:* volumen 2*: la construcción del sistema educativo de El Salvador, articulación entre educación básica y educación media: propuesta y aplicación*, San Salvador El Salvador, editorial Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio"

Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (2007). *Plan de Desarrollo Territorial para la Region de Chalatenango.*

Sitios Web

Duque, A. (2012). *neocalasica.blogspot*, de http://neocalasica.blogspot.com/

Argentina, M. (2020). *Aportes para la enseñanza*, de www.aportes.educ.ar

Atribución, C. (2020). Wikipedia, de https://es.wikipedia.org/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *Desenvolvimiento. Territorial*, www.cepal.org

Estévez. (2013). *Eco inteligencia*. Obtenido de https://www.ecointeligencia.com/

García, L. (2020). *aprendeenlinea.udea.edu*. Obtenido de Investigación Documental: http://aprendeenlinea.udea.edu.co/

García, L. (2020). *aprendeenlinea.udea.edu.* Obtenido de Investigación Documental: http://aprendeenlinea.udea.edu.co/

Julián Pérez Porto, A. G. (2012). *Definición de competencia*, de Definición. https://definicion.de

Marzein. (2020). Obtenido de https://es.scribd.com/

Mercado, W. (1997). Monografias.com, de https://www.monografias.com/

Ministerio de Educación (2020) *memoria de labores de junio 2019 a mayo 2020*. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/

Organización de las Naciones Unidas para la Educación (2006). Inclusión Internacional**,** de /www.inclusioneducativa.org

Pinto, J. (1994). *El Tiempo*.

Santiago, E. (18 de julio de 2014). Acento.com, de https://acento.com.do/

Wikimedia, F. (2020). Wikipedia.org. Obtenido de https://es.wikipedia.org/

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de correspondencia de la investigación

TEMA	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS
AVANCES DEL SISTEMA DE GESTIÓN TERRITORIAL EN EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN EL MUNICIPIO DE CHALATENANGO	Analizar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango	¿Cuáles son los avances del sistema de gestión territorial en Educación, Básica y Media en el municipio de Chalatenango?	Identificar el nivel de desarrollo de las áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial que se desarrolla en el municipio de Chalatenango	• Gestión Territorial Educativa. • Gestión Territorial en América Latina. • Descentralización y gestión de territorios en el modelo salvadoreño
				• Sistema de gestión territorial y desarrollo en Chalatenango. • Territorialidad del Sistema Local de Educación en Chalatenango. • Organización del servicio educativo en Chalatenango
			Determinar los desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios en el	• Áreas de la Gestión Educativa de Calidad • Gestión Curricular. • Calidad de la Gestión Escolar • Evaluación de Resultados
				• Plan de Mejoramiento Educativo • Mejora Continúa • Desarrollo de Proyectos Educativos • Territorio y Política Educativa

			municipio de Chalatenango	
			Establecer los niveles de participación de la comunidad en el diseño de la gestión educativa de territorios educativos en el municipio de Chalatenango.	• Participación de la comunidad en el diseño de la Gestión de Territorios Educativos

ANEXO 2. Matriz de objetivos y fuentes bibliográficas

OBJETIVOS **OBJETIVO GENERAL**	**REFERENCIAS**
Analizar los avances del sistema de gestión territorial en Educación Básica y Media en el municipio de Chalatenango	Ticas, P. (2019). Alcances y limitaciones del sistema educativo en El Salvador, epistemología de la gestión y perspectivas plurieducativas en educación media: volumen 2: la construcción del sistema educativo de El Salvador, articulación entre educación básica y educación media: propuesta y aplicación, San Salvador El Salvador, editorial Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio"
	Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (2007). Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango.
	Ortiz, J. (2002) Los sistemas locales como instrumentos en la construcción de estrategias de desarrollo regional/local, en la política de descentralización de la gestión pública y participación ciudadana. El caso Chalatenango. (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, El Salvador.
	Chambers, C. (2006). Después de la Autonomía. Programa para mejorar la gestión escolar en El Salvador, Colombia, Chile y Brasil.
	Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios (2014). Política Nacional para la Gestión Asociada de los Territorios. San Salvador, El Salvador.
	Ministerio de Educación de El Salvador (2020) memoria de labores. Educación. San Salvador, El Salvador. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/
	Ministerio de Educación El Salvador (2020). Plan Cuscatlán en Educación. MINED. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=9Lyoa_UxiTE
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
Identificar el nivel de desarrollo de las áreas y	Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (2007). Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango.

dimensiones del modelo de la calidad de la gestión educativa con enfoque territorial que se desarrolla en el municipio de Chalatenango	Ortiz, J. (2002) Los sistemas locales como instrumentos en la construcción de estrategias de desarrollo regional/local, en la política de descentralización de la gestión pública y participación ciudadana. El caso Chalatenango. (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, El Salvador
	Costamagna. P. (2013). Un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial: su relación con los espacios de formaciones formales y no formales.
	Flores R. & Guerra Z. (2016). Factores que influyen en la innovación del plan de estudios de la carrera de licenciatura en ciencias de la educación, en el contexto del cambio curricular, del departamento de ciencias de la educación. Facultad de ciencias y humanidades. (Tesis de pregrado) universidad de el salvador.
	Ministerio de Educación (2018) Observatorio MINED 2018 sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados del departamento de Chalatenango (04). Recuperado de https://www.mined.gob.sv/
	FOMILENIO II (2020). Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña (SIGES). Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=lckG2btxHR4
	Chambers, C. (2006). Después de la Autonomía. Programa para mejorar la gestión escolar en El Salvador, Colombia, Chile y Brasil.
Determinar los desafíos de las áreas del plan de mejoramiento educativo en la consolidación de territorios en el municipio de Chalatenango	Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios (2014). Política Nacional para la Gestión Asociada de los Territorios. San Salvador, El Salvador.
	Ministerio de Educación de El Salvador (2020). Memoria de labores. Educación. San Salvador, El Salvador. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/
	Ministerio de Educación de El Salvador (2017). Plan de estudio para la especialización en gestión directiva. San Salvador. MINED
Establecer los niveles de participación de la comunidad en el diseño de la gestión educativa de territorios educativos en el municipio de	Gobierno de El Salvador (2019). Educación. Plan Cuscatlán. MINED. Recuperado de https://www.mined.gob.sv/
	Consejo Nacional para el fomento de la Gestión Asociada de los Territorios (2014). Política Nacional para la Gestión Asociada de los Territorios. San Salvador, El Salvador.

Chalatenango.	Ministerio de Educación de El Salvador (2017). Plan de estudio para la especialización en gestión directiva. Organización y Participación Comunitaria, módulo 8. San Salvador: MINED.
	Consejo Nacional de Educación (2014). Marco de refencia común sobre Gestión Educativa Descentralizada, Territorio y Enfoque Territorial. Lima: Perú.
	La educación en El Salvador (2019). Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=64UO9OiMje4

ANEXO 3. Cronograma

ACTIVIDADES	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020
(CAPITULO I) Elaboración, presentación de anteproyecto											
(CAPITULO II) Diseño del Marco Teórico											
(CAPITULO III) Diseño de la Metodología											
ENTREGA PRIMER AVANCE: Corrección de observaciones primer A.											
(CAPITULO IV) Análisis y discusión de los resultados											
(CAPITULO V) Conclusiones y Propuesta de mejora											
ENTREGA SEGUNDO AVANCE: Correcciones capítulo 4 y 5											
Presentación de la investigación final para revisión.											
Correcciones Documento final											
Defensa de tesis											

Contenido de Tablas

Tabla 1 Técnica de investigación. *Elaboración Propia*.....69

Tabla 2 Estrategia de análisis de la información. *Elaboración Propia*.....71

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) 100

Ilustración 2. Base para la representación para el modelo de la calidad 102

Ilustración 3. Ruta del enfoque estratégico 103

Ilustración 4.Autoevaluacion del Modelo de Gestión Educativa Estratégica 104

Ilustración 5. Modelo de gestión para la función supervisora.....107

Ilustración 6. Modelo de gestión para la supervisión.....109

Ilustración 7. Estrategia del modelo de gestión para la supervisión.....110

Contenido de Anexos

Anexo 1 Matriz de correspondencia de la investigación 117

Anexo 2 Matriz de objetivos y fuentes bibliográficas.....119

Anexo 3. Cronograma 122