



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

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“LA INCIDENCIA DEL CLIMA ESCOLAR EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
PARA EL DESARROLLO DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN ESCUELAS  
PÚBLICAS EN CONTEXTOS DE VIOLENCIA”**

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

**PRESENTADO POR**

**LICENCIADO JOSÉ BENJAMÍN CONSTANTE QUEZADA**

**ASESOR**

**MSC. EDGAR LUCIO LEZAMA APARICIO**

**ENERO 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO  
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

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

**SAN SALVADOR, ENERO 2022**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. Gladys Emeli Argueta  
Presidente**

---

**Mtro. Santiago Eduardo Domínguez  
Primer Vocal**

---

**Mtra. Silvia Dinora Alemán Rivera  
Segundo Vocal**

---

**Msc. Edgar Lucio Lezama Aparicio  
Asesor**

## Acta de aprobación



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

“Dr. Luis Alonso Aparicio”  
Facultad de Educación

Mes: ENERO

Año: DOS MIL VEINTIDÓS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día once de enero del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “LA INCIDENCIA DEL CLIMA ESCOLAR EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN ESCUELAS PÚBLICAS EN CONTEXTOS DE VIOLENCIA”, presentado por: LIC. JOSÉ BENJAMÍN CONSTANTE QUEZADA, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTR A. GLADIS EMELY ARGUETA  
Presidente

MTRO. SANTIAGO EDUARDO DOMÍNGUEZ  
1er. Vocal

MTRA. SILVIA DINORA ALEMÁN RIVERA  
2do. Vocal

LIC. JOSÉ BENJAMÍN CONSTANTE QUEZADA  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

Dedico esta tesis a mis hermanos de hábito de la Orden del Carmen que con sus oraciones, consejos y palabras de aliento ha sido posible alcanzar esta meta personal.

A mis padres Jorge y Ena quienes con su amor, paciencia y humildad me han acompañado a lo largo de mi vida, enseñándome que todo logro es para ser mejor persona en este mundo.

A mis hermanos Jorge, Néstor, Beatriz, Francela, Stephanie, Margarita y Sara porque a pesar de la distancia siempre me han demostrado su apoyo y su amor incondicional en todos mis proyectos.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis amigos y compañeros de estudio por todo el apoyo y compañía brindada en estos años de estudio. Ustedes han sido un ejemplo de esfuerzo, compromiso y entrega.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar en primer lugar mi gratitud a Dios, que ha permitido esta oportunidad de superación, pero sobre todo estoy agradecido con él porque ha colocado personas muy valiosas en mi vida y por las cuales he ido comprendiendo el verdadero significado de mis proyectos.

Mi profundo agradecimiento a la Orden de los Hermanos de la Bienaventurada Virgen María del Monte Carmelo por acogerme dentro de su familia y por creer en mi persona. Gracias a esta mi familia religiosa porque ha permitido prepararme académicamente, y para que todo lo aprendido, sirva para hacer de este mundo un mundo más humano según el sueño de Dios.

Así mismo, quiero agradecer a la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” y de manera particular agradecer a todos mis docentes de la maestría quienes con su ayuda, conocimiento y experiencias de vida hicieron que yo pudiera crecer día a día como un profesional.

Finalmente quiero agradecer al Mtro. Edgar Lucio Lezama Aparicio por acompañarme en este proceso de tesis. Gracias porque con sus consejos, dirección y enseñanza ha sido posible el desarrollo de este trabajo de investigación.

## RESUMEN

Algunos estudios mencionan que los resultados de transformaciones educativas no son únicamente por cambios en la malla curricular o por la introducción de tecnologías, creyendo que estos cambios automáticamente aseguran la mejora educativa. Por tanto, el propósito de este trabajo de investigación fue hacer un estudio sobre cuatro dimensiones educativas salvadoreñas: clima escolar, gestión organizacional, ambientes de aprendizaje y contextos de violencia.

La investigación es documental desde un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio. El método es la síntesis bibliográfica con la técnica de sistematización bibliográfica. Para el análisis crítico se utilizó la triangulación de la información. Las fuentes se clasificaron en tres. Las fuentes primarias comprenden los planes educativos de nación, las fuentes secundarias están compuestas por documentos de sistematización o aplicación de los planes educativos de nación. En cambio, las fuentes terciarias están compuestas por estudios realizados por otras instituciones interesadas en el tema educativo del país.

Los resultados muestran como las variables de este trabajo de investigación ha sido prácticamente ignoradas por el sistema educativo salvadoreño, incluso aun cuando estudios e investigaciones revelan que la realidad misma de la sociedad salvadoreña y del sistema educativo expresaban objetivamente la urgencia de abordar estas variables. Asimismo, los resultados muestran que retomando y trabajando sobre estas variables, los cambios y las mejoras educativas pueden ser más reales, visibles y significativas para la educación salvadoreña.

**Palabras claves:** contexto de violencia, clima escolar, gestión organizacional y ambiente de aprendizaje.

## ABSTRAC

Some studies mention that the results of educational transformations are not only due to changes in the curriculum or the introduction of technologies, believing that these changes automatically ensure educational improvement. Therefore, the purpose of this research was to study four educational dimensions in El Salvador: school climate, organizational management, learning environments and contexts of violence.

The research is documentary from a qualitative approach with an exploratory scope. The method is the bibliographic synthesis with the technique of bibliographic systematization. Information triangulation was used for the critical analysis. The sources were classified into three. The primary sources comprise the national educational plans, the secondary sources are composed of documents of systematization or application of the national educational plans. The tertiary sources, on the other hand, are composed of studies carried out by other institutions interested in the country's educational issue.

The results show how the variables of this research work have been practically ignored by the Salvadoran educational system, even when studies and research reveal that the very reality of Salvadoran society and the educational system objectively expressed the urgency of addressing these variables. Likewise, the results show that by taking up and working on these variables, changes and educational improvements can be more real, visible and significant for Salvadoran education.

**Keywords:** context of violence, school climate, organizational management and learning environment.



## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	ii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	16
<b>Planteamiento del problema</b> .....	16
1.1. Antecedentes .....	16
1.2. Definición del estudio.....	20
1.3. Objetivos .....	23
1.3.1. Objetivo general .....	23
1.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.3.3. Preguntas de investigación .....	23
1.4. Justificación .....	25
1.5. Limitaciones del estudio.....	30
<b>CAPÍTULO II</b> .....	31
<b>Marco Teórico</b> .....	31
2.1. Clima escolar .....	31
2.1.1. Factor socioambiental .....	32
2.1.2. Factor intersubjetivo .....	35
2.2. Ambiente de aprendizaje .....	38
2.2.1. Conceptualización de “ambiente” .....	38
2.2.2. Ambiente de aprendizaje.....	39
2.2.3. Características de los ambientes de aprendizaje .....	41
2.3. Gestión organizacional.....	44
2.3.1. Gestión organizacional educativa.....	45

2.3.2. Característica de la gestión organizacional educativa.....	49
2.3.3. Algunos modelos de gestión organizacional educativa .....	51
2.3.4 Función de la gestión organizacional educativa en el sistema salvadoreño .....	52
2.4. Contexto de violencia.....	56
2.4.1. La violencia en el contexto educativo .....	58
2.4.2. Violencia pandilleril en Centroamérica.....	62
2.4.3. La violencia pandilleril en las escuelas salvadoreñas.....	64
2.4.4. Propuestas para erradicar la violencia escolar y violencia pandilleril en las instituciones educativas .....	71
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>74</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>74</b>
<b>Capítulo IV</b> .....	<b>77</b>
<b>Análisis y discusión de resultados</b> .....	<b>77</b>
4.1. Descripción y análisis del contexto de violencia .....	78
4.2. Descripción y análisis de clima escolar .....	83
4.3. Descripción y análisis de gestión organizacional.....	87
4.4. Descripción y análisis de ambientes de aprendizajes.....	92
4.5. Triangulación de la información .....	95
4.5.1. Variable: Contexto de violencia .....	96
4.5.2. Variable: Clima escolar.....	97
4.5.3. Variable: Gestión Organizacional .....	99
4.5.4. Variable: Ambientes de aprendizaje.....	102
<b>Capítulo V</b> .....	<b>104</b>
<b>Conclusiones y propuesta de mejora</b> .....	<b>104</b>
5.1. Conclusiones .....	104

5.1.1. Clima escolar .....	104
5.1.2. Gestión organizacional .....	106
5.1.3. Ambientes de aprendizaje .....	107
5.2. Sugerencias como propuesta de mejora .....	110
Contenido .....	111
I. Introducción .....	112
II. Objetivos.....	113
a. General:.....	113
b. Específicos: .....	113
III. Justificación .....	114
IV. Sugerencias para mejorar el clima escolar en instituciones de educación pública en contextos de violencia en El Salvador .....	115
a. Importancia de la evaluación del contexto educativo y su clima escolar como indicador educativo .....	115
b. Socialización de la información pertinente con los sujetos responsables de la comunidad educativa .....	118
c. Algunas acciones que podrían ayudar a mejorar el clima escolar en los contextos de violencia en las instituciones de educación.....	120
i. Establecer una visión común que oriente a la institución educativa.	120
ii. Responsabilidad en la gestión del clima escolar y cohesión del trabajo en equipo .....	120
iii. Elaboración de normas y protocolos.....	121
iv. Elaboración de un plan de gestión para mejorar el clima escolar	122
<b>Anexos</b> .....	125
Fuentes primarias .....	126

1. Clima escolar.....	126
2. Gestión organizacional .....	129
3. Ambientes de aprendizaje .....	133
4. Contexto de violencia .....	136
Fuentes secundarias.....	138
1. Clima escolar: Plan Educativo Nacional 2021 .....	138
2. Gestión organizacional: Plan Educativo Nacional 2021 .....	144
3. Ambientes de aprendizaje: Plan Educativo Nacional 2021.....	154
4. Contexto de violencia: Plan Educativo Nacional 2021.....	157
5. Clima escolar: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP.....	161
6. Gestión organizacional: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP .....	168
7. Ambientes de aprendizaje: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP .....	176
8. Contexto de violencia: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP	180
Fuente terciarias .....	186
1. Variables: contexto de violencia, clima escolar, gestión organizacional y ambientes de aprendizaje.....	186
<b>Bibliografía .....</b>	<b>199</b>

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación es un esfuerzo por abordar temáticas del contexto educativo salvadoreño, relacionando cuatro dimensiones de la realidad educativa que son fuertemente experimentadas por todos los sujetos que conforman la comunidad, pero que ha sido relegadas a un segundo plano en la realidad educativa y social.

Los elementos o variables por abordar en el trabajo de investigación: son el clima escolar de las instituciones educativas, su gestión organizacional y los ambientes de aprendizajes, todo ello en relación a los contextos de violencia. De manera particular, se tomará en cuenta los contextos de violencia pandilleril o de las maras ya que esto es uno de los grandes problemas en que se ve inmersa la realidad educativa nacional.

El abordaje investigativo ha sido desde una investigación de carácter documental con enfoque cualitativo. La intencionalidad es poder comprender y describir el fenómeno educativo con las variables antes mencionadas y cómo el sistema educativo salvadoreño lo ha abordado o no. Asimismo, reflexionar sobre las medidas que se han aplicado para cambiar la realidad educativa en El Salvador con vistas a mejorar la educación nacional con el paso del tiempo.

Al finalizar el trabajo de investigación se procura ofrecer una propuesta de mejora que sea significativa y aporte herramientas claves para una transformación del sistema educativo salvadoreño. Evidentemente, no se pretenderá hacer un recetario de posibles soluciones a los retos o problemas actuales, pero sí un aporte que de pautas para iniciar un camino que lleve a buscar una calidad educativa y por ende, a hacer transformaciones sociales que humanicen.

## INTRODUCCIÓN

Hablar sobre educación debería ser un tema de interés para todas las sociedades pues en cada institución educativa se están formando las generaciones presentes y futuras. Porque la educación es una herramienta importante para construir una sociedad mejor, más humana y que humanice, porque no se educa únicamente en lo académico, sino también en lo emocional, social, ético, a tomar conciencia, etc., y la escuela es uno de los mejores medios para poder proporcionar esta formación a las personas y, por ende, puede generar una transformación social para el bien común.

Por tanto, centrar las investigaciones o mejoras educativas en lo únicamente académico, curricular o tecnológico no es suficiente para crear verdaderas transformaciones educativas ni sociales. La escuela no es ni debe ser un lugar de adiestramiento o medio para mantener sistemas o paradigmas que, en vez de humanizar, deshumanizan. Sin embargo, no hay que obviar que todos somos fruto de un sistema pues la educación pública escolarizada fue creada en un momento preciso de la historia y esto era para dar respuesta a las exigencias de un mundo industrializado y mantener convenientemente un orden social.

El paso del tiempo, los fenómenos sociales y el desarrollo de las ciencias educativas han empujado a las sociedades a tomar conciencia sobre los procesos educativos y sobre en qué se han centrado las reformas educativas. Fruto de estas reflexiones es comprender que la tarea educativa es más amplia y compleja, que se encuentra más allá de lo memorístico, académico, tecnológico o económico.

Por consiguiente, se logra comprender que el éxito educativo y de la misma vida humana no radica en el éxito académico y estandarizado de las sociedades, sino en la realización plena de todo el ser humano. Así pues, reflexionar sobre todo aquello que incide en los procesos educativos es hacer educación.

Razón por la cual, en el presente trabajo de investigación se desarrolla la profundización de cuatro elementos o variables claves para la educación básica y pública de El Salvador. Como primera variable se presenta el clima escolar institucional o clima escolar, ya que éste incide significativamente para los logros de los objetivos y metas de los procesos educativos. Posteriormente, se desarrollan las variables de ambientes de aprendizaje como el elemento más concreto para desarrollar aprendizajes significativos en los y las estudiantes; y, la gestión organizacional, como la encargada de desarrollar los mejores ambientes de aprendizajes en la institución educativa a partir de su reflexión acerca del clima escolar.

Todas estas variables se abordan tomando en cuenta una cuarta variable que por razones históricas concretas de la realidad salvadoreña no se puede obviar. Esta variable es el contexto de violencia que aqueja a la realidad salvadoreña y que ha logrado ingresar principalmente en las instituciones de educación pública.

Como primer capítulo del trabajo de investigación se desarrolla el planteamiento del problema. En este apartado consta de: los antecedentes, definición del problema, objetivos, justificación y delimitación de la investigación. En el segundo capítulo se hace el abordaje del marco teórico, donde se explica teóricamente cómo se ha de entender las variables de la investigación. Posteriormente, para el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, la cual, por las razones que posteriormente se explicarán a profundidad, ha sido una investigación documental con enfoque cualitativo.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1. Antecedentes**

El clima escolar en instituciones educativas es un tema que en la actualidad ha recobrado mucho interés, puesto que se puede identificar que éste, se convierte en un factor incidente en las diferentes dimensiones del ámbito educativo.

Según Cornejo y Redondo (2001), “muchos de los problemas educativos existentes hoy, se refieren a cuestiones no estrictamente relacionadas con las instrucciones, sino a aspectos y factores contextuales y organizativos que inciden indirectamente en los resultados educativos finales” (pág. 11). Estos autores, en su investigación, descubren que las instituciones escolares organizadas logran incidir significativamente en el aprendizaje de los estudiantes, incluso, cuando el contexto social de la institución educativa es adverso.

Desde esta perspectiva, una investigación realizada por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC/UNESCO, 2013), citando a Treviño afirma que, el clima de relaciones interpersonales que prevalece en las escuelas es una de las variables que más influyen en el aprendizaje en América Latina. En este sentido, si se desea mejorar el aprendizaje se debe de trabajar en el clima escolar. Por tanto, un clima escolar positivo supone una alta organización profesional donde se impliquen el trabajo en conjunto de todos los miembros que intervienen en la comunidad educativa, con la intención de propiciar el mejor ambiente posible para los aprendizajes. En otras palabras, un ambiente favorable para el aprendizaje es fruto de una buena organización escolar.

Por tal motivo, el clima institucional escolar se convierte en un factor fundamental para la educación. Además, en otro documento la UNESCO (2013) afirma: “el



clima escolar propicio para un mayor aprendizaje sería aquel que orienta el trabajo de directores y docentes puesto en el aprendizaje de los niños y promueve la inclusión activa de la familia y la comunidad” (pág. 117).

Es por ello que: “el clima escolar y el clima de aula son variables contextuales que inciden en el aprendizaje” (López V. , 2014, pág. 12). No obstante, buena parte de la crítica con respecto al tema se debe a que, al hacer un recorrido por la historia de la educación en Latinoamérica, se comprueba que las políticas no han sido del todo orientadas al clima escolar, incluso cuando investigaciones ha dado como resultado, según López, citando a Bellei (2014), que el clima escolar es fundamental para la adquisición de conocimientos.

Por otra parte, en el caso de la investigación sobre la región centroamericana se puede considerar que dicho tema ha sido relevante para explicar temas como la deserción escolar o la violencia escolar, pero generalmente y según algunas de las fuentes consultadas, el tema no ha sido abordado de manera profunda.

Por ejemplo, en el informe *El estado de la educación en América Central* (2008), se hace una investigación centrada en las bases conceptuales, procesos, programas y estadísticas como parte esencial de la educación, pero el clima escolar es abordado únicamente como un tema, entre muchos otros, de las causas de la deserción escolar. De igual manera, en el informe *Reescrituras de la educación pública desde Centroamérica* (2016), cuando se hace un abordaje de deserción y repitencia escolar, se menciona distintos aspectos y entre ellos se encuentra el clima en el aula, la organización escolar, las interrelaciones personales, entre otras.

Por su parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013) expresa que en la región centroamericana ha habido un esfuerzo por parte de los países en mejorar la cobertura y la calidad de los servicios educativos. No obstante, también es clara en afirmar que lograr una alta cobertura no es sinónimo de calidad. Por tanto, “se debe prestar una atención particular a los problemas de inasistencia escolar, repitencia y deserción como aspectos

negativos que necesitan ser erradicados y que usualmente están asociadas a diversos factores sociales” (CEPAL, 2013, p. 2).

Estos informes e investigaciones hechas por estos organismos llevan a reflexionar sobre el proceso histórico de la educación, donde lo que realmente revelan es la falta de crecimiento y desarrollo en temas educativos porque, “la concepción educativa y los sistemas predominantes se enmarcan en conceptos rezagados del desarrollo de la humanidad” (Rivas Villatoro, Ávila de Parada, & Rivas, 2008, pág. 14).

No obstante, aunque aún falta mucho camino por recorrer, existe conciencia de generar un clima escolar que potencie el aprendizaje. Por ejemplo, en *Reescrituras de la educación pública desde Centroamérica* (2016), abordando el tema de calidad educativa dice que, ésta no solamente es afectada por la carencias materiales, técnicas o conectivas sino también por falta de climas, ambientes e interacciones sanas y seguras para toda la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación de El Salvador (MINED, 2005) por su parte, desde hace algunos años atrás en el Plan Educativo 2021, hace referencia al clima institucional de los centros educativos, con la finalidad de potenciar el aprendizaje. Asumiendo que el término de clima institucional es otra forma de mencionar el concepto de clima escolar. El concepto se explicará más adelante.

Según el Plan Educativo 2021, las acciones prioritarias para potenciar el aprendizaje son: elaboración y aplicación de normas de disciplina, mecanismos para el cumplimiento de calendario escolar y horarios clases optimizando el tiempo de enseñanza-aprendizaje, fomentar relaciones interpersonales constructivas e impulsar estrategias para prevenir y contrarrestar la violencia (MINED, 2005).

Con el Plan Educativo 2021 se elaboró una serie de documentos llamados *Gestión Escolar Efectiva* donde se concretiza las estrategias del plan. En el primer documento se hace mención del esfuerzo de los directivos que promueven un clima favorable para los aprendizajes en contextos socialmente

complicados. Pero, para que esto sea viable, se afirma que es fundamental: la organización escolar, definida como un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para que los estudiantes aprendan (MINED, 2008).

En el cuarto documento *Dirección Escolar Efectiva*, se define el clima institucional como: el ambiente social y psicológico que se genera en un centro educativo como resultados de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes (MINED, 2008).

La información facilitada por estos documentos para abordar y trabajar el tema educativo en El Salvador, permite que se intuya que existe algún tipo de información relevante por investigaciones sobre el clima escolar en El Salvador. Sin embargo, al realizar una búsqueda profunda de información con respecto al clima institucional escolar salvadoreño, éste se encuentra ya sea en documentos oficiales de manera muy escueta o en estudios e investigaciones que abordan el tema desde los contextos de violencia pandilleril.

Por ejemplo, en el plan educativo Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP), se reconoce que un eje estratégico para mejorar la educación en el país es el ambiente escolar. En dicho documento se afirma que, diferentes estudios conducidos por la UNESCO han demostrado que la escuela inclusiva puede romper los determinismos sociales negativos, ofreciendo condiciones favorables como es el clima escolar (MINED, 2016).

Para que este cambio sea alcanzable y el clima escolar sea propicio para los aprendizajes, debe desarrollarse una buena organización escolar que fomente una sana convivencia y una cultura de paz. Asimismo, se afirma que un clima escolar propicio para los aprendizajes exige: la lógica de planificación, ejecución, organización, etc., vinculadas a la organización de los actores sociales, escolares y civiles (MINED, 2018).

## 1.2. Definición del estudio

Como se puede evidenciar en el apartado anterior, el tema sobre el clima escolar es sumamente importante en los procesos educativos ya que, varias investigaciones revelan que las deficiencias educativas no únicamente están asociadas a lo académico, sino también al contexto en donde se desarrolla el proceso educativo.

Una realidad que es muy evidente en los contextos de las escuelas de América Latina es el tema de la violencia ya que se ha insertado e incluso, se ha naturalizado en los centros escolares. Según López (2007), como consecuencia y para sorpresa de los que trabajan y conviven en instituciones educativas, la violencia se establece en la vida ordinaria, como un modo de relación. Creando ruptura en las diferentes relaciones de la comunidad educativa y afectando así su organización y, por ende, su eficacia y eficiencia en los aprendizajes. En consecuencia, “la violencia instalada y naturalizada reconfigura el escenario en el cual hay que educar” (López N. , 2007, pág. 42).

Para este mismo autor, existe dos tipos de violencia en los contextos escolares. Una “violencia desde arriba” que vulnera los derechos de los desposeídos y la cual pide represión para mantener el orden y la disciplina. Otra “violencia desde abajo” que se expresa en el robo, la agresión, delitos callejeros y actividades pandilleriles. Siendo esta última la expresión extrema y paradigmática de la violencia (López N. , 2007). Es decir, las pandillas se convierten en la expresión del debilitamiento o ruptura del tejido social.

En una investigación previa sobre el fenómeno de las pandillas en Centroamérica se afirma que: “las maras constituyen el resultado de un proceso de construcción histórica en el que intervienen condiciones sociales, decisiones políticas y eventos coyunturales” (Cruz, 2005, pág. 1158). Este fenómeno pandilleril es un resultado multifactorial, pero las escuelas juegan un rol importante, ya sea para fortalecerlas o contrarrestarlas.

Esto debido a que los jóvenes que se integran a las pandillas provienen de hogares donde las posibilidades de educación y de empleo son muy precarias. Asimismo, las condiciones de precariedad socioeconómicas marginan a los jóvenes en el momento crucial, en que ellos y ellas están definiendo su propia identidad a través de su inclusión en los diversos grupos sociales con los que conviven (Cruz, 2005). Por consiguiente, la escuela debe ser uno de los principales espacios positivos para que los estudiantes puedan definirse, identificarse y sentirse incluidos.

Sin embargo, los datos demuestran que los jóvenes marginados o que desertan de la escuela, terminan integrándose a las pandillas. En otras palabras, varios estudios, afirma que la mayoría de pandilleros han pasado por el sistema escolar. En la investigación, citando a Santacruz y Concha-Eastman, se evidencia que el 75 por ciento de jóvenes pandilleros han estudiado hasta noveno grado. Es más, el ser expulsados de la escuela es una experiencia como de paso definitivo a la pandilla (Cruz, 2005).

Otro estudio realizado sobre las pandillas, pero más focalizado en las escuelas públicas de El Salvador dice que: “las maras tienen mayor peso identitario sobre sus miembros que la simple pertenencia circunstancial a un centro escolar” (López Ramírez, 2015, pág. 259).

Esta presencia pandilleril en los centros educativos tiene algunas finalidades concretas: el control y expansión territorial, el reclutamiento, tráfico de drogas, oportunidad de ascenso social y oportunidad para actividades criminales. Todo esto provoca estrés en toda la comunidad educativa, afectando a docentes, estudiantes, padres y madres de familia y comunidad circunvecina, donde también la calidad educativa se ve afectada. En fin, esto contribuye a que se viva en un ambiente donde priva el sentido de sobrevivencia y donde la educación queda relegada a un plano secundario (López Ramírez, 2015).

Estos contextos de violencia generan en las escuelas, un sentimiento de inseguridad, vaciado el sentido comunitario de la escuela y la deficiencia en la calidad educativa. López Ramírez (2015) expresa que, por el momento el

fenómeno de las pandillas, no se refleja en las políticas públicas del ministerio de educación y tampoco se ha estimado en qué medida el clima escolar que generan las pandillas atrofia la gobernabilidad de la escuela y reduce los impactos educativos deseados.

Por su parte, en su intento por responder a las exigencias educativas del sistema educativo salvadoreño, el gobierno impulsó el Sistema de Escuela a Tiempo Pleno (2016), con la intención de mejorar la calidad educativa y disminuir los contextos de violencia. Pero para el Consejo Nacional de Educación (CONED) (2016), sigue siendo vigente que el primer desafío de la educación es crear una escuela libre de violencia y que reconstruya el tejido social, porque al estar deteriorado y fragmentando el tejido social, se debilitan las posibilidades de que las comunidades educativas refuercen un clima de formación que garantiza la calidad en su aprendizaje.

Además, en un estudio realizado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) se afirma: “en el ámbito escolar la violencia debilita cualquier esfuerzo que se haga para obtener los mejores resultados educativos” (FUSADES, 2017, pág. 2).

Según FUSADES lo que importa ahora es enfocarse más en la solución y no tanto en el problema. Y dicha institución dice que una de las mejores estrategias para combatir los contextos de violencia es consolidar y salvaguardar el rol protector de la escuela (FUSADES, 2017).

Finalmente se puede evidenciar que los autores citados en este trabajo de investigación, han destacado la importancia de los climas institucionales escolares y cómo estos afectan los ambientes de aprendizaje, siendo la organización escolar como el instrumento o el canal entre ambos. Por consiguiente, se considera relevante investigar:

¿Cómo el clima escolar incide en la gestión organizacional para el desarrollo de ambientes de aprendizaje en escuelas públicas de educación básica en contextos de violencia?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer cómo el clima escolar incide en la gestión organizacional para el desarrollo de ambientes de aprendizaje en escuelas públicas de educación básica en contextos de violencia.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar qué factores internos y externos inciden en la conformación del clima escolar para comprender el modelo organizacional de la institución educativa en contexto de violencia.
- Caracterizar los tipos o modelos de gestión organizacional que se han puesto en práctica para la creación de ambientes de aprendizaje favorables en escuelas públicas en contexto de violencia.
- Describir los ambientes de aprendizajes implementados en escuelas públicas en contextos de violencia para comprender la relación que existe entre la gestión organizacional y el clima escolar.

### **1.3.3. Preguntas de investigación**

- ¿Qué factores internos intervienen entre los miembros de la comunidad educativa para la configuración del clima escolar en un contexto de violencia?
- ¿Qué factores externos intervienen en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa para la configuración del clima escolar en contexto de violencia?
- ¿Qué características de la gestión organizativa promueve la configuración del clima escolar en escuelas públicas en contexto de violencia?

- ¿Qué tipo de relaciones se establecen en la gestión organizativa para la configuración del clima escolar en escuelas públicas en contextos de violencia?
- ¿A través de qué mecanismo la gestión organizativa genera ambientes de aprendizaje en escuelas públicas en contextos de violencia?
- ¿De qué manera los ambientes de aprendizaje promueven la relación entre la gestión organizativa y el clima escolar?



#### **1.4. Justificación**

Los centros escolares del sistema educativo público en El Salvador acogen el 85 por ciento de la población estudiantil salvadoreña (MINEDUCYT, 2019). Es decir, El Salvador posee la virtud que la gran mayoría de la población ha sido y es educada dentro del sistema público; lo cual, implica asegurar que la educación que se desarrolla en cada uno de los centros escolares sea de la mayor calidad posible. Pero referirse a calidad educativa no significa reducir la educación únicamente a la dimensión académica o a la cobertura escolar, sino también, la calidad educativa implica las dimensiones culturales, de relaciones interpersonales, afectivas y emocionales, de valores civiles y morales, etc.

En otras palabras, asegurar la calidad educativa es sinónimo de apostar por un mayor bienestar social y su desarrollo, buscando alcanzar mayor grado de humanidad. Es decir, el bienestar social y su desarrollo no únicamente proviene de los avances tecnológicos, científicos o mejoras económicas.

Sin embargo, según un informe de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) el nivel de escolaridad promedio nacional es de 6.8 grados. Esto revela que gran parte de la población estudiantil salvadoreña no sobrepasa los nueve grados de educación (Montes, 2018). Evidentemente, existe un alto grado de deserción escolar y algunas de las razones de la deserción que presenta dicho informe es sobre el “cambio de domicilio”, que en mucho de los casos esto se refiere al contexto de violencia generalizada en el país y de manera especial a las amenazas y acoso de las pandillas.

Esto demuestra que el país está atravesando un tiempo donde el clima de violencia influye en gran medida en los ambientes escolares y como efecto en cadena, esto repercute en todas las dimensiones del proceso educativo. Además, la realidad histórica actual de la pandemia por el COVID 19, ha provocado replantearse el papel de las escuelas y su incidencia en las sociedades.

Pensar en el clima escolar, es pensar la educación integralmente. Las instituciones educativas tienen como meta que los estudiantes puedan desarrollarse académicamente, pero también ética y emocionalmente. Porque es a través del clima escolar en que se determina la calidad de vida de cada uno de los sujetos de la comunidad educativa y de los resultados y procesos los aprendizajes (Carriego, 2017). Por tanto, se presenta tres razones fundamentales por el cual el trabajo de investigación es relevante en sistemas educativos afectados por la violencia.

Primero por su relevancia social puesto que la escuela es un pequeño reflejo de la realidad social. Se ha demostrado con investigaciones previas que uno de los principales males que aquejan a los centros escolares salvadoreños es la violencia, y su mayor expresión es el asedio de las pandillas. Frente a esto el Consejo Nacional de Educación (CONED, 2016) y otras instituciones afirman que la escuela debe ser el soporte para la reconstrucción del tejido social salvadoreño. Además, el contexto actual provocado por la pandemia genera otros escenarios de violencia que repercuten en tema educativo y que deberán ser abordados en investigaciones futuras.

Por tanto, si se logra identificar los factores que configuran el clima escolar y cómo este se puede modificar o transformar, a través de la gestión organizacional; entonces se podrá obtener algunas pistas de cómo proceder para crear ambientes de aprendizajes más favorables para los estudiantes. Esto podría ayudar a reducir los contextos de violencia y favorecería la reconstrucción del tejido social.

Además, por causa de la pandemia COVID 19 la escuela se ha visto envuelta en un escenario retador, ya que debe de replantearse la forma de cómo educar, socializar y crear climas favorables para el beneficio del proceso educativo de los estudiantes. En otras palabras, debe de reflexionar los distintos escenarios o contextos en que está inmersa, a la vez, de organizarse o reorganizarse para crear y desarrollar ambientes de aprendizajes óptimos.

En este sentido, la escuela se debe de convertir en el lugar donde al estudiante le guste ir, le guste estar, le guste aprender y pueda identificarse como persona

humana y ética. Lograr que el estudiante se identifique con la escuela y con los valores humanos y civiles que se viven en su interior, sería un aporte significativo para la transformación de la sociedad y una herramienta esencial para su desarrollo.

Evidentemente, el aprendizaje tradicional o teórico es básico para el desarrollo humano, pero el contexto o el clima donde se da el aprendizaje se vuelve crucial para el mismo aprendizaje. Por ejemplo, y según lo mencionado anteriormente, muy buena parte de los estudiantes que desertan o que resultan obtener un bajo rendimiento escolar se debe, a que en la escuela experimentan un clima de riesgo o de estrés. Por consiguiente, las bajas calificaciones o la deserción no se generan por incapacidad de los estudiantes, sino por el clima escolar en que están inmersos.

En otras palabras, la importancia del clima escolar radica que el estudiante pueda experimentar un clima escolar sano y positivo para su desarrollo, donde no únicamente adquiera conocimientos teóricos, sino habilidades sociales, un desarrollo emocional y afectivo, donde pueda comprender y practicar sus derechos y deberes etc. Porque estos elementos, aunque se puedan aprender teóricamente, no significa que automáticamente se desarrolla la habilidad en la persona, sino que la práctica en sí misma, es la que posibilita el desarrollo de estas habilidades. En consecuencia, es importante identificar los factores que configuran el clima escolar en contextos de violencia y relacionarlos con la realidad educativa de El Salvador.

Es así como esta investigación toma mayor sentido, porque si el clima escolar es configurado por factores, tanto externos como internos que sobrepasen la misma realidad estrictamente educativa, es importante ubicar cómo la organización escolar responde ante dichos factores, ya que es la encargada de mantener, modificar o cambiar los climas escolares.

Cabe señalar que en un principio se asume que el clima escolar es dado por la misma realidad histórica. No obstante, este es moldeable según el tipo de gestión organizacional que se desarrolle en los centros escolar. Probablemente, en un

inicio no sea percibido el impacto de la gestión organizacional en los climas escolares, pero a mediano o largo plazo, sí se podrá valorar sus efectos.

Según esta lógica, el trabajo de investigación vincula la gestión organizacional con el clima escolar por el hecho que, la organización escolar es una de las primeras dimensiones de los centros escolares encargadas de responder a las exigencias de los climas institucionales escolares. La gestión organizacional de las escuelas es como el puente, el intermediario y el filtro entre el clima escolar y los ambientes de aprendizaje de los estudiantes.

Además, toda organización escolar debe asumir como principio básico y esencial que los estudiantes no son la causa del problema de violencia, sino que son las víctimas que sufren la violencia. Pero al ser víctimas de la violencia también se pueden convertir en victimarios.

Por tanto, si una institución educativa está inmersa en un contexto de violencia de cualquier índole, es importante saber el por qué y para qué se desarrolla cierto modelo de gestión organizacional, pues dependiendo de la organización en el centro escolar, se puede desarrollar o crear ambientes de aprendizaje donde se repliquen o se contrarreste la violencia en que se ve envuelta la institución educativa.

Otra de las razones del por qué se desarrolla esta investigación es debido a la necesidad de cruzar la información teórica sobre los climas escolares, la organización y ambientes de aprendizaje con la información sobre la realidad educativa de El Salvador, para poder obtener nuevas luces sobre qué camino tomar para desarrollar una educación de mayor calidad en el país.

Como se ha mencionado y según datos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2019), El Salvador cuenta con que la mayor parte de sus ciudadanos son mayoritariamente formados en la escuela pública. Empero, al hacer una evaluación sobre la realidad educativa del país, se podrá constatar que se ha mejorado en cobertura y ganado en más años de escolaridad para la población.

Pero esto da como resultado la focalización del tema educativo en la dimensión netamente académica como son los programas curriculares, pero dejando de lado otras dimensiones que son esenciales para la educación. Evidentemente, no se puede negar que ha habido avances, pero a pesar de avanzar en políticas educativas, en tecnología, en cobertura, en planes de estudio etc., se sigue manteniendo una baja calidad educativa.

Finalmente, el aporte teórico que se generará a partir de la presente investigación será de gran ayuda para comprender con mayor profundidad los contextos actuales del sistema educativo de El Salvador, porque ofrecerá una nueva perspectiva de abordaje sobre el tema educativo y a su vez abrirá nuevos horizontes de investigación. Asimismo, ayudará a las instituciones educativas a comprender con mayor claridad su contexto particular y generar en ellas una base para responder a sus dificultades.

## **1.5. Limitaciones del estudio**

Una de las primeras limitaciones que se presenta en el desarrollo de la presente investigación es el momento coyuntural, pues la sociedad en general está confinada a un tiempo de cuarentena por la pandemia COVID 19. Esto limita el acceso a la información en general, pero de manera particular en recolección de información de campo, la cual, pudo enriquecer mucho más la presente investigación.

Al depender de fuentes bibliográficas o documentales, la investigación se limita a relacionar en la medida de lo posible, la teoría científica propuesta por estudios previos con investigaciones educativas documentadas en el país. Sin embargo, se es consciente que las teorías educativas no se pueden aplicar automáticamente en cualquier contexto, sino que debe haber un proceso de reflexión para saber qué es útil o no, porque de lo contrario, se correrá el riesgo de hacer análisis equivocados.

Además, se ha encontrado que se posee poca información o información dispersa o fraccionada de las variables a tratar en el contexto educativo salvadoreño. Los documentos oficiales del ministerio de educación salvadoreño no toman como prioridad dichas dimensiones educativas o por lo menos, no es una prioridad esencial en la política educativa. Probablemente, esto se deba a que se implementan reformas educativas desde una cosmovisión global de la educación de países desarrollados y no reformas que sean más contextuales. En consecuencia, se aplican reformas que se vuelven estériles para el sistema educativo del país.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

Las instituciones educativas se convierten en el lugar donde confluyen diversos factores de la realidad humana, lo cual, hace que la realidad misma de la institución educativa se convierta en algo complejo y en constante cambio. Martín Bris (2000) afirma: “el clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituyen uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de la innovación y cambio” (pág. 104).

En consecuencia, el clima institucional de las organizaciones educativas por su misma naturaleza de poseer un variado escenario por los diversos sujetos que acogen, se convierte en un fenómeno digno de ser estudiado pues es un espacio social donde coinciden muchas dimensiones o elementos humanos como aspectos de inter-personalidad y aspectos socioambientales. Asimismo, su incidencia en las dimensiones de la institución educativa es significativa, así como en los resultados en el aprendizaje. En otras palabras, todo esto influye directa e indirectamente en los procesos educativos (Cornejo & Redondo, 2001).

A continuación, se presentan los conceptos teóricos de las cuatro variables que darán mayor sustento al presente trabajo de investigación, entre ellos se encuentran: clima escolar, ambiente de aprendizaje, gestión organizacional u organizativa y contexto de violencia.

#### **2.1. Clima escolar**

El concepto de clima escolar no es fruto directo de las ciencias educativas, sino que surge como consecuencia de la conceptualización de clima institucional o clima organizacional. Este tiene su génesis alrededor de los años sesenta en las ciencias sociales, en la psicología ambiental, ecología y sociología. Las variables que el clima institucional presenta son: ambiente físico, estructura de la organización, el sistema social, las personas que conforman la institución y las particularidades de cada organización y el contexto en que se encuentra (Sardá & Salgueiro, 2002).

Entonces, el clima escolar hace referencia a la calidad de vida de todos los actores que conforma la institución por medio de todas las relaciones formales y no formales que se generan al interior de la misma de la institución.

No obstante, resulta difícil llegar a un consenso único y universal del término clima escolar pues en el confluyen distintos factores internos y externos que, según el diverso parecer de los especialistas, pueden ser parte constitutiva en la definición del término. Sin embargo, a continuación, se presenta según diversos autores, una de las definiciones más aceptadas y sostenidas actualmente (Benito Martín, 2006).

En un primer momento, se ha de tener presente que la finalidad de toda institución educativa es poder ofrecer un proceso de formación académica y humana a los estudiantes que tiene a su cargo. Esto a su vez implica asumir que “el aprendizaje se construye principalmente en los espacios intersubjetivos, es decir, en el marco de las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto de aprendizaje” (Cornejo & Redondo, 2001, pág. 13). En otras palabras, se refiere a la interacción de todos los sujetos que conforman la comunidad educativa y los medios que esta utiliza. Esto refiere a: administrativos, docentes, estudiantes, canales de comunicación, padres y madres de familia, métodos de enseñanza, el contexto social en el que se encuentra la institución (Carriego, 2017).

### **2.1.1. Factor socioambiental**

Significa que toda institución educativa es una organización que está abierta a una amplia interacción con el entorno y con las personas que participan en ese entorno. Prácticamente, las instituciones educativas configuran una cultura propia a partir de la red de vínculos que en ella suceden (Sardá & Salgueiro, 2002).

Siguiendo esta misma idea sobre una cultura propia en las instituciones educativas, esta se deberá concebir como:



“un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a ésta una identidad propia y determina la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de propia institución” (Martín Bris, 2000, pág. 113).

En esta red de vínculos que convergen en la institución educativa hay algunos que tienen mayor incidencia en cuanto factor o factores. Dentro de estos se encuentra: la gestión institucional, el tipo de liderazgo, el tipo de participación, la comunicación, las normas, los métodos pedagógicos, la administración de recursos entre otros (Sardá & Salgueiro, 2002).

Todos estos elementos permiten pensar las instituciones educativas como organizaciones vivas que en el transcurrir del tiempo se deben convertir en organizaciones que, por el complejo y diverso dinamismo que experimentan, deben ser organizaciones que aprenden y desaprenden.

Refiriéndose a las instituciones educativas como organizaciones, Martín (2000) citando a Martínez Santos (1994), afirma:

Hay elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura puede ser los elementos básicos, y por tanto, más estables de la organización, y los procesos, la vida interna de la organización; el clima sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ambiente determinado, esto es, la expresión de la interacción de la estructura y el proceso (pág. 108).

En otras palabras, se está afirmando que, “el clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo” (Martín Bris, 2000, pág. 113).

Otros autores conceptualizan el clima escolar como el ambiente social que se experimenta en el día a día en las instituciones educativas. Este ambiente social

tiene una enorme influencia en la calidad educativa. Por ejemplo, la calidad es afectada por las relaciones entre los diferentes agentes educativos, por la organización de la institución, por la escala de valores que pretende enseñar y por aquellos que practica y también es afectado por los diferentes contextos socioeconómicos y políticos de la época (Ortiz Clavijo, Prado Delgado, & Ramírez Mahecha, 2014).

Evidentemente, esta propuesta conceptual que se propone rompe el paradigma tradicional, puesto que se asume, como bien lo expresa un documento elaborado por el ministerio educativo chileno, que “el conocimiento no puede ser visto como algo aislado de la relación y el ambiente en que se construye” (Mena & Valdés, 2008, pág. 1).

El concepto de clima escolar en instituciones educativas estará constituido a groso modo por el contexto social donde se desarrolla el proceso educativo, por las percepciones de los miembros que configuran las comunidad educativa, pero también por las dinámicas relacionales que se generan en torno y con los miembros de la comunidad educativa y su contexto social y cultural (Mena & Valdés, 2008).

En palabras de Cornejo & Redondo (2001), citando a CERE (1993), se expresa,

[...] podemos definir el clima social escolar como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (pág. 15).

Es decir, el concepto y las características del clima escolar en instituciones educativas estará determinado por una diversidad de factores, que inciden o intervienen sustancialmente en los procesos educativos, favoreciendo el desarrollo de actitudes, habilidades cognitivas y desarrollo emocional y social.

Con los factores antes mencionados se puede observar que el clima escolar se va configurando como un sistema abierto y complejo, donde prácticamente se configura una cultura propia. Entendiendo cultura institucional propia como: el conjunto de ideas, valores, representaciones y actitudes compartidas, donde se entretajan las creencias, rituales, mitos, tradiciones (Sardá & Salgueiro, 2002).

Según Martín (2000), citando a Zabalza (1996), afirma que el clima de una organización es:

- Parte y se ve afectado por los componentes objetivos: estructurales, personales y funcionales.
- Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las personas las que interpretan la naturaleza de las condiciones objetivas.
- Esa construcción subjetiva puede analizarse tanto a título individual (como visión personal y distinta de las cosas), como a título colectivo (visión compartida de las circunstancias organizativas).
- Acaba afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas (en este caso, constituye una especie de estructura social de normas y expectativas) (pág. 109).

Hasta este punto se ha hecho mayor énfasis en los factores externos o socioambientales que compone la conceptualización de clima escolar. No obstante, los factores intersubjetivos son igualmente de relevantes para la configuración del concepto de clima escolar.

### **2.1.2. Factor intersubjetivo**

El factor intersubjetivo hace referencia al factor humano. Es decir, a la interacción-comunicación que se genera en cualquier grupo humano, porque toda interacción comunica algo. Es imposible que estando en un mismo contexto socioambiental no se comunique algo ya que incluso cuando no se desea comunicar se está comunicando. Esto debido a que toda relación humana presupone que, entre las personas que conforman el grupo se encuentran:

representaciones, intenciones, creencias, deseos, aspiraciones, recuerdos, caracteres, etc (Arón & Milicic, 2004).

Las instituciones educativas en cuanto se refieren a sujetos o actores del clima escolar, se refiere a: directivos y administrativos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia. Todos ellos configuran el factor humano del clima escolar en las instituciones educativas.

Ellos configuran una red de relaciones interpersonales donde coinciden las percepciones, representaciones y prácticas de cada uno de ellos. A su vez que adquieren conocimientos, deben también aprender a socializar y a apropiarse de conocimientos sociales como parte de la convivencia escolar. Esto genera una serie de factores de conflicto o de armonía al coincidir en intereses comunes, etc; lo cual, se ve reflejado en el clima escolar (Sardá & Salgueiro, 2002).

Por consecuencia, a nivel individual y personal y en palabras de Benito Martín (2006):

El comportamiento del individuo de una organización no solo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre. Autores como Luc Brunet consideran en este sentido, que la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y que muchas veces, el comportamiento depende en parte de la situación (pág. 2).

Además, la consecuencia de las interacciones del factor humano es el hecho que poco a poco se van creando asociaciones entre: las personas mismas, entre las situaciones y el contexto, porque la conducta humana es un proceso continuo y dinámico de interacción multidireccional.

En consecuencia, se reafirma el aprendizaje en sí mismo porque, “el aprendizaje se construye principalmente en los espacios intersubjetivos, es decir, en el marco de las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto escolar” (Sardá & Salgueiro, 2002, pág. 12).

Según Ortiz Clavijo, Prado Delgado & Ramírez Mahecha (2014), citando a Noam y Fiore (2004) señalan, “cómo las relaciones interpersonales contribuyen al crecimiento, aprendizaje y hasta la mejora en el desarrollo de procesos” (pág. 92). Porque la escuela es un agente socializante por naturaleza, donde la comunicación se convierte en un proceso en donde los interlocutores van adaptándose mutuamente en forma sutil según su contexto.

En este sentido se puede ir asumiendo que una de las principales finalidades de una institución educativa en los procesos de enseñanza-aprendizaje, es producir y favorecer el desarrollo integral de todos sus miembros: los aspectos personales, motivacionales y actitudinales. Obviamente, la institución educativa pone o facilita los medios para dicho desarrollo, pero también no se puede obviar el papel y la incidencia de la subjetividad de la persona en la comprensión del espacio o contexto vital donde se desenvuelve.

Como parte integrante del concepto de clima escolar, el factor intersubjetivo suma a su conceptualización la relación con las variables académicas, el desarrollo emocional y social. Porque los sujetos: estudiantes, docentes, administrativos, padres y madres de familia, etc; con su percepción del ambiente o contexto socio-psicológico y las relaciones que se entablan en él, influyen y son influidos por el clima escolar (Cornejo & Redondo, 2001).

Porque en la convivencia o en la interrelación se armonizan o conflictúan las percepciones, los intereses, motivaciones, actitudes y las prácticas de cada miembro de la comunidad educativa. Esto debido a que cada uno de los miembros de la comunidad educativa o los sujetos son personas que juegan diferentes roles, pero con un interés común.

Por tanto, atender el clima escolar es privilegiar el papel central de las personas y asumir que este nunca es neutro, sino que siempre tiene un impacto. Además, el clima escolar es compuesto también por el grado de satisfacción de los sujetos, pues este afecta el desempeño de toda la institución educativa, donde se puede favorecer la motivación y compromiso, el soporte emocional, la atención de una disciplina y el aprendizaje (Sardá & Salgueiro, 2002). Si esto sucede en un ambiente escolar positivo, este motivará el aprendizaje.

Finalmente, la conceptualización de clima escolar está constituido por dos grandes factores: socio-ambientales e intersubjetivos. Donde los socio-ambientales implican el ambiente físico y social, las variables estructurales y la dinámica organizativa. En cambio, el factor intersubjetivo implica: las percepciones, representaciones, prácticas, relaciones, configuración colectiva, grado de satisfacción, motivación, etc. (Mena & Valdés, 2008). Es decir, es un conjunto de características psicosociales, estructurales, personales y funcionales que son integradas en un proceso dinámico por su carácter multidimensional y globalizador (Ortiz Clavijo, Prado Delgado, & Ramírez Mahecha, 2014).

## **2.2. Ambiente de aprendizaje**

### **2.2.1. Conceptualización de “ambiente”**

El concepto de ambiente en un primer momento se entiende como aquello que se deriva de la interacción del ser humano con su contexto o entorno natural que lo rodea. El ambiente en sí mismo es una construcción constante y singularmente permanente que el ser humano proveen a partir de la interacción y reflexión de sí mismo, de los otros y del entorno; asegurando la diversidad y la vida en relación (Duarte, 2003).

El ambiente trasciende el espacio físico, pero involucra a todos los sujetos. En otras palabras, el término espacio es mayormente referido a lo netamente físico, en cambio, el término ambiente involucra el espacio físico, pero también las relaciones que en él se establecen como los afectos y las relaciones interindividuales (Iglesias Forneiro, 2008).

Acorde con lo mencionado, a la conceptualización de ambiente se ha de agregar ciertas características que hace del término un concepto algo particular. Porque en el ambiente se encontrará problemas por solucionar, recursos para administrar, naturaleza para apreciar, respetar y preservar, una biosfera para vivir juntos, una cultura personal, comunitaria y global y acciones comunitarias en donde participar (Duarte, 2003).

Entonces, hablar de ambiente es referirse a una construcción diaria, de reflexión cotidiana y a una singularidad permanente. Por lo cual, el ambiente está conformado por tres factores esenciales: internos, externos y psicosociales.

En una primera síntesis se puede afirmar que:

El ambiente es: lugar, concepto vivo, resultado, e instrumento dinamizador, para que fenómenos del aprendizaje ocurran en una población específica. Es decir, permite crear condiciones para la participación activa y permanente de los estudiantes desde un ejercicio interactivo para la co-construcción del conocimiento, lo cual da lugar a la construcción de redes de donde la participación crítica de personas constituye comunidades de aprendizaje con propósitos y responsabilidades comunes que les permite identificarse como parte de un colectivo (Bravo, León, Romero, Novoa, & López, 2018, pág. 7).

### **2.2.2. Ambiente de aprendizaje**

Al referirse a ambientes de aprendizaje Romero, Castro Martínez, Galvis Vásquez, Acuña Beltrán & Zea (2017), citando a Naranjo y Torres (1999), dicen:

El ambiente educativo o de aprendizaje es el sujeto que actúa con el ser humano y lo transforma, propiciando de esta manera el aprendizaje, como son los diferentes escenarios en los que habita y con quienes interactúa: la calle, la escuela, la familia, el barrio, los grupos de pares, entre otros (pág. 22).

En palabras de Bravo, León, Romero, Novoa, & López (2018) el ambiente de aprendizaje “es un entorno de aprendizaje virtual, presencia o híbrido donde se diseña una experiencia de intercambio de conocimiento con un enfoque pedagógico definido según el área de disciplina de estudio” (pág. 4).

El concepto de ambiente de aprendizaje va adquiriendo características que implican un proceso pedagógico y sistémico, permitiendo entender los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan al interior de las instituciones educativas. Según Floréz Romero, Castro Martínez, Galvis Vásquez, Acuña Beltrán, & Zea Silva (2017), citando a investigaciones hechas por la Secretaría de Educación de Colombia (2004) expresan que los ambientes de aprendizaje son:

un proceso pedagógico y sistémico que permite entender desde una lógica diferente los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Escuela. Desde esta propuesta se valida al estudiante como sujeto activo y participante en el ambiente, reconociendo sus necesidades e intereses desde lo cognitivo, lo socio afectivo y lo físico creativo, entendiendo estas características a la luz del desarrollo humano que se reconoce desde la Reorganización Curricular por Ciclos. Los ambientes de aprendizaje son espacios que trascienden el concepto geográfico y espacial, en los cuales el docente crea, diseña y orienta todas aquellas condiciones humanas, físicas, psicológicas, sociales y culturales idóneas, para generar experiencias de aprendizaje significativas (pág. 39).

Es decir, el ambiente de aprendizaje o educativo es un tejido construido intencionalmente para aprender y educarse. Y donde los escenarios que se crean, en un tiempo y espacio determinado, desarrollan condiciones favorables para el aprendizaje desarrollando conocimiento, competencias, habilidades y valores (Duarte, 2003).

Concebir el ambiente de aprendizaje es por tanto incluir en la conceptualización los diferentes sectores, escenarios y actores que lo conforman. Es asumir que el funcionamiento se da sistémicamente, es abierto e integrador, donde existe un medio físico en el cual se entablan las relaciones estructurales: pedagógicas, organizacionales, gubernativas. Y donde existe la vinculación o la interacción de los actores y la modificación misma del medio físico, los recursos y materiales (Floréz Romero, Castro Martínez, Galvis Vásquez, Acuña Beltrán, & Zea Silva, 2017).



En consecuencia, se comprende que el ambiente de aprendizaje es un proceso pedagógico que conjuga sujetos, necesidades y contextos (Flórez Romero, Castro Martínez, Galvis Vásquez, Acuña Beltrán, & Zea Silva, 2017).

Ampliando un poco más la conceptualización de ambientes de aprendizaje es oportuno incluir las dimensiones con lo que dicho concepto cuenta. Por ejemplo, la dimensión física que intenta responder a qué hay y cómo se organiza; la dimensión funcional que responde el para qué se utiliza y en qué condiciones. También está la dimensión temporal que incluye el cuándo y cómo se utiliza y la dimensión relacional que acoge las preguntas de quién y en qué condiciones (Iglesias Forneiro, 2008).

### **2.2.3. Características de los ambientes de aprendizaje**

Según Bravo, León, Romero, Novoa, & López (2018) las siguientes características permiten identificar y determinar los ambientes de aprendizaje:

- Lugar diferenciado espacial y temporalmente.
- Escenario social: relaciones sociales. Proceso dinámico.
- Mantenimiento de una construcción didáctica intencional.
- Medios que permiten el ingreso, instauración y desarrollo de formas de trabajo y relaciones socioculturales y discursivas, vinculadas a las experiencias de aprender.
- Posibilita una experiencia basada en el aprendizaje accesible.
- Considera las distintas dimensiones de desarrollo del sujeto: afectiva, intelectual, social, física.
- Provee múltiples representaciones de la realidad en su complejidad.
- Potencia la reflexión crítica.
- Combina escenarios educativos.
- Son escenarios de diálogo.
- Es un lugar innovador, cambiante y transformador (págs. 5, 6).

Frente a ello es importante evaluar el ambiente de aprendizaje en cuatro fases, con la finalidad de identificar propiamente sus características. La primera fase responde a la pregunta sobre lo qué hay, es decir, identificar las dimensiones y variables. Segunda fase implica observar aspectos significativos de cada dimensión, es el cómo se manifiesta. La tercera fase es analizar y reflexionar las implicaciones pedagógicas y educativas, es el cómo influye. La cuarta fase es el qué puedo hacer, es la intervención, el análisis de posibilidades de cambio, proponer alternativas y formar una actitud crítica (Iglesias Forneiro, 2008).

Como consecuencia y acorde con Bravo, León, Romero Novoa, & López, (2018) el ambiente de aprendizaje estará atendiendo y favoreciendo: a) una actitud para la interacción en el ambiente, b) disposición para aprender, c) la voluntad para ser, hacer y participar, d) el trabajo en equipo, e) pensamiento crítico, f) capacidad para entablar y respetar acuerdos, g) aportes desde cada rol, h) desarrollo de actividades, i) comunicación asertiva, j) resolución pacífica del conflicto.

A raíz de todo ello es que el ambiente de aprendizaje se convierte en desafío pues en él se presentan retos y provocaciones, significados compartidos para el grupo, se fortalecen procesos y se posibilitan relaciones que afirman la identidad de los sujetos (Duarte, 2003).

Según Duarte (2003) “dentro del mundo de la escuela, tal vez es el aula de clases donde se ponen en escena las más fieles y verdaderas interacciones entre los protagonistas de la educación, maestros y estudiantes (pág. 105). Razón por la cual, el papel transformador residirá en el docente, pues es este el que debe favorecer un ambiente que posibilite: la comunicación y el encuentro, el estímulo curricular por medio del espacio y recursos, la capacidad de crear y de sentirse libre para expresar intereses e ideas (Duarte, 2003).

En otras palabras, el docente hará que el ambiente de aprendizaje se constituya por el dinamismo y adaptabilidad del mismo ambiente, por la madurez de estudiantes y por la creatividad del docente. Asimismo, incorporará la herramienta para la educación, hará una interpretación curricular, favorecerá las

relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la identificación de los roles (Flórez Romero, Castro Martínez, Galvis Vásquez, Acuña Beltrán, & Zea Silva, 2017).

La integración entre los anteriores elementos posibilita la creación de un ambiente de aprendizaje. Sin embargo, en esta lógica para Calderón & León (2016), citado en Bravo, León, Romero, Novoa, & López (2018) se dice:

el carácter didáctico del ambiente se sitúa en la experiencia del profesor: en el conjunto de relaciones epistemológicas, metodológicas, socio-culturales e interpersonales que configuran su experiencia de profesor. Para los estudiantes, los ambientes de aprendizaje serán los que vive a diario en el aula y que, por ser parte de los ambientes didácticos, han sido diseñados para su bienestar en sus aprendizajes (pág. 11).

No obstante, es importante aclarar ciertos principios con respecto a los ambientes de aprendizaje. Por ejemplo, para María Isabel Cano (1995) citada en Duarte (2003) expone los siguientes principios:

- El ambiente: posibilidad de conocimientos de todas las personas del grupo y el acercamiento de unos hacia otros... construcción de un grupo humano cohesionado con metas, objetivos e ilusiones.
- El entorno escolar ha de facilitar a todos y todo el contacto con materiales y actividades diversas que permiten abarcar un amplio abanico de aprendizaje cognitivo, afectivo y social.
- El ambiente escolar ha de ser diverso, debiendo transcender la idea de que todo aprendizaje se desarrolla en el aula.
- El entorno escolar ha de ofrecer distintos sub-escenarios de tal forma de procurar expectativas e intereses.
- El entorno debe ser construido activamente por todos los miembros.

Según algunos estudios muestran que los estudiantes regulan de forma sistémica su propio proceso de aprendizaje, donde los factores internos como

externos al sujeto posibilitan una variedad de vías para un proceso de aprendizaje significativo. Por ejemplo: entorno social, vínculo familiar, relaciones afectivas, intereses personales, factores socioeconómicos, la escuela misma, etc (Bravo, León, Romero, Novoa, & López, 2018).

En palabras de Iglesias Forneiro (2008) el ambiente de aprendizaje es:

De un modo más amplio podríamos definir el ambiente como un todo indisociado de objetos, olores, formas, colores, sonidos y personas que habitan y se relacionan en un determinado marco físico que lo contiene todo y, al mismo tiempo, es contenido por todos estos elementos que laten dentro de él como si tuviesen vida. Es por eso que decimos que el ambiente «habla», nos transmite sensaciones, nos evoca recuerdos, nos da seguridad o nos inquieta, pero nunca nos deja indiferentes (pág. 52).

### **2.3. Gestión organizacional**

“La actividad humana en la sociedad contemporánea está sometida a un proceso de estructuración y organización tanto en el plano individual como en el social. La necesidad de organizar las actividades humanas aparece como consecuencia de la necesidad de obtener mejores resultados y aumentar la eficiencia” (Ion & Villarreal, 2009, pág. 7).

En consecuencia, las organizaciones por su misma naturaleza necesitan componentes básicos para poder funcionar. Algunos de estos elementos son: los objetivos, para cohesionar la organización; la estructura, como instrumento para desarrollar los objetivos; un sistema relacional porque está conformado por personas, recursos y procesos, y, dirección y funciones directivas para procurar la máxima funcionalidad de todo lo anterior (Gairín Sallán, 2003).

Existe diferentes interpretaciones y aplicaciones de la gestión organizacional pues esta depende del enfoque. Por ejemplo, un enfoque científico-racional desarrollará una organización basada en organigramas, manuales de funciones o de atención a factores de liderazgo; se refuerza el control, las normas y reglas

de la organización. También está el enfoque interpretativo simbólico, donde lo importante es la construcción de significados compartidos a partir de actitudes, percepciones y expectativas. Lo cual puede decantar en una ambigüedad en los roles para sus miembros. Por su parte, el enfoque socio-crítico es cuando la organización busca la transformación social, cultural y política. Pero esto puede traer consigo el diluir a la persona misma como ser individual pues la realidad social está por encima (Ion & Villarreal, 2009).

Los tres enfoques por separados privilegian ciertos aspectos positivos de una gestión organizacional, pero queda limitada. No obstante, si se combinan y se asumen desde un proceso más integrador, la gestión organizacional será más eficiente y eficaz. Probablemente, la organización se asumirá como un conjunto indivisible y coherente de diversos elementos que confluyen en un espacio, tiempo y contexto específico. Esto interpretado desde el enfoque o la perspectiva sistémica. Por tanto, se podrá decir que la organización es un sistema abierto a un conjunto de elementos en constante interdependencia y en interacción tanto al interno mismo de la organización como a lo externo o contexto que lo rodea (Ion & Villarreal, 2009).

Es decir, la organización se convierte en un sistema de actividades estructuradas alrededor de finalidades explícitas, donde se integran el objetivo de la organización con los objetivos personales. Definiendo: metas, objetivos, tareas, competencias y decisiones de trabajo. Lo cual implica que cada organización según su naturaleza y las exigencias de los contextos, poseerán su particularidad.

### **2.3.1. Gestión organizacional educativa**

La gestión organizacional educativa es un paradigma relativamente reciente donde su conjugan los conocimientos y la práctica de la administración y gestión en ámbitos netamente educativos. Y al ser un paradigma reciente, se ha de tomar en cuenta, que es una disciplina que aún se está gestando (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúo, & Correa Valderrama, 2015). Sin embargo, también es una disciplina que en la práctica:

[...] está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúo, & Correa Valderrama, 2015, pág. 2).

En otras palabras, la gestión educativa hace el esfuerzo por responder a los cambios y retos que el contexto histórico le exige. No obstante, necesita tener principios generales y flexibles para aplicarse a las situaciones o contextos diversos que experimenta cada institución educativa.

Por ejemplo, una institución educativa tiene la característica que acoge y refleja la realidad social de la comunidad. Esto permite que necesariamente esté abierta al contexto que la rodea y donde debe sintetizar: la cultura, los valores y actitudes de la comunidad, el marco legal y jurídico, las estructuras administrativas y las posibilidades del entorno. Por otro lado, acoge en su interior a la comunidad misma, por lo cual, debe de procurar un proceso de participación activa (Ion & Villarreal, 2009).

Evidentemente, al referirse al entorno de las escuelas es importante tomar en cuenta que la sociedad se encuentra en constante cambio, convirtiendo a las instituciones educativas en instituciones más complejas y confirmando su naturaleza sistémica. Por consiguiente, esto exige que las organizaciones tengan una gran capacidad para adaptarse (Gairín Sallán, 2003).

En otras palabras, la gestión organizacional educativa debe aplicar o implementar métodos para los cambios necesarios de modo que la institución educativa pueda ajustar sus estructuras y procedimientos a la finalidad de su naturaleza como a las exigencias del contexto.

Por ejemplo, la finalidad de una institución educativa es ofrecer una educación de calidad, incluso cuando esto signifique no contar con todos los recursos

necesarios para ello. Razón por la cual, la gestión organizacional juega un papel importante, por eso en el documento Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión organizacional (2007), citando a Aguerrondo (2002) se afirma que:

“Un sistema educativo eficiente no será entonces aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los medios de que dispone (independientemente cuál sea su cantidad), sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población” (pág. 24).

Asimismo, Gairín (2003) expresa que:

“La organización de los centros educativos sólo tiene sentido si se dirige a la mejora. La propia naturaleza del proceso organizativo así lo demanda y lo explicita en los compromisos que habitualmente adquieren estas organizaciones, cuando se plantean la realización de un determinado proyecto pedagógico” (pág. 10).

Algunas ventajas de instituciones organizadas son: el desarrollo de las capacidades individuales de sus miembros que la conforman, usa y reducen el tiempo para ser más efectivos en las actividades y transmiten y usan sistémicamente de los conocimientos y recursos.

Las instituciones educativas obligatoriamente deben de configurar un modelo organizacional donde puedan intuir e identificar el clima escolar, filtrarlo y proponer una organización que respondan a las exigencias educativas de su tiempo. Razón por la cual, es trascendental asumir que las instituciones educativas son organizaciones vivas, es decir, son organizaciones que aprende y desaprenden.

“Una organización aprende cuando, como señala Gairín (1996) facilita el aprendizaje de todos los miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de

las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan” (Martín Bris, 2000, pág. 11).

Quiere decir que una organización educativa está en constante aprendizaje consigo misma y con su entorno o contexto. En este proceso dinámico y de construcción organizacional es que configuran sus ambientes de aprendizaje (Garbanzo-Vargas, 2016).

En consecuencia, se podrá comprender que la realidad organizacional de las instituciones educativas se convierte en una realidad compleja. Y esto obliga a las instituciones educativas a que su organización funcione desde una perspectiva sistémica, porque como institución acoge una globalidad, por lo miembros que la conforma, ya que la institución educativa es parte de un sistema más grande y a su vez está orientada a la realización de metas y fines comunes. Además, porque la educación que la gestión organizacional facilita no se limita a la enseñanza oficial y reconocida por un programa, gobierno o regulada y normada por leyes y normas, sino que trasciende el ámbito formal o académico (Ion & Villarreal, 2009).

Por tal motivo, la gestión organizacional de las instituciones educativas tendrá como primer objetivo el apoyar, desarrollar, complementar, posibilitar y facilitar el currículo escolar.

Evidentemente, esto se convierte en un reto pues actualmente se vive en una sociedad que exige cambios más acelerados y constantes. La innovación es una necesidad generalizada y un reto para las instituciones educativa y en la cual, la gestión organizacional juega un papel importantísimo. Porque la misma exigencia de cambios acelerados y la complejidad de la realidad educativa, obliga a la organización educativa a realizar cambios que produzcan mejoras a la educación, pero ajustadas a las necesidades y sin perder sus finalidades (Gairín Sallán, 2003).

Gairín (2003) expresa que estos cambios deseables tienen las características de: producir mejoras en la mayoría de los ámbitos de la institución educativa, son



coherentes con las necesidades del entorno o contexto, la mejora es notable en el funcionamiento instituciones y evita la generación de situaciones injustas.

### **2.3.2. Característica de la gestión organizacional educativa**

Una de las características que debe poseer una buena organización escolar es la capacidad de desaprender. Esta capacidad de desaprendizaje es la que posibilita un mejor aprendizaje y para una organización, debería ser una de sus mayores cualidades ya que ellas por naturaleza tienden a establecer procesos inmutables.

Según algunas investigaciones, el desarrollo organizacional se puede ejecutar desde la macroestructura, donde lo importante es el programa y la organización como un elemento subsidiario. También puede desarrollarse como contexto o texto de interacción, donde la racionalidad, flexibilidad, permeabilidad y colegialidad los une. Pero más acertado es poder adoptar un desarrollo organizacional desde el aprendizaje por medio del desaprendizaje (Ion & Villarreal, 2009).

Como consecuencia, la institución educativa debe de adecuar su organización a los constantes cambios que se producen en su contexto. Según Garbanzo & Vargas (2016) estos cambios se producen por dos vías: por reacción, pues existe un deterioro en la institución o por la práctica de una cultura sistémica hacia el entorno, es decir, la organización es proactiva y actúa de forma anticipada. Posibilitando que los cambios sean graduales y más eficientes.

Si se establece una cultura sistémica hacia el entorno y los cambios que se producen son graduales, se podrá observar que la organización influye significativamente en la institución, proyectando y obteniendo legitimidad. También hace posible el desarrollo de diversas habilidades en los miembros de la comunidad educativa, es decir, más allá de lo netamente académico. Para ello, la organización debe actuar de forma constante para permitir que las adaptaciones y cambios sean reales y sostenibles en el tiempo (Garbanzo-Vargas, 2016).

Algunos elementos que la gestión organizacional debe de tomar en cuenta para un mejor desempeño son: saber analizar las situaciones para la toma de decisiones, practicar una comunicación clara y asertiva, tener mecanismos para el manejo de conflicto y saber liderar y conducir a un trabajo en equipo (Aguerrondo, 2007).

Asimismo, Aguerrondo (2007) explica que el proceso organizacional pasa por cuatro estadios. El primero es cuando la organización es el marco donde operacionaliza el cambio únicamente encomendado. En el segundo, la organización como contexto genera directrices institucionales. Tercer estadio es la organización que aprende, donde se enfrenta desafíos y se superan con éxito. Por último, como cuarto estadio, es cuando en realidad la organización posibilita la creación y recreación de conocimiento.

Durante este proceso la organización deberá considerar lo siguiente: evaluar el medio ambiente o el contexto en que se encuentra, determinar la brecha de desempeño que está alcanzando, diagnosticar los problemas organizacionales, articular y comunicar las metas, objetivos y finalidades a futuro, desarrollar y poner en práctica un plan de acción efectivo, anticipar las resistencias y tomar decisiones para reducirlas y por último, el estar siempre vigilante a los cambios que se generan interna y externamente (Garbanzo-Vargas, 2016).

Esta perspectiva organizacional asume que las instituciones necesariamente deben de reformarse. Esta reforma implica modificar la estructura del sistema como respuesta a los cambios que se creen y se consideran necesarios.

La reforma es practicada como carácter macro, donde se homogeniza la comunidad educativa a partir de modelos preestablecidos, no permitiendo respuestas diferenciales que la realidad concreta exige. También puede ser una reforma tecnocrática, donde aumenta la presión administrativa, existe déficit a la atención a la diversidad, genera desmotivación y proletarización del profesorado, así como frenar la mejora de las prácticas docentes (Gairín Sallán, 2003).

No obstante, una organización que proponga una reforma que logre institucionalizar el cambio es una organización que innova la educación. Porque al institucionalizar el cambio, se adquiere un compromiso ético y se implica y genera participación de todos los sectores de la comunidad educativa. Desencadenando un cambio como mejora y generando una transformación real en la institución educativa (Gairín Sallán, 2003).

La realidad de la gestión organizacional por tanto debe caracterizarse por la adaptabilidad, pero sin perder de vista las finalidades. Al mantener una práctica más certera la gestión organizacional no debe obviar nunca el currículo escolar, sino al contrario, convertirlo en un eje central de su desarrollo. Porque el currículo marca la pauta, explícita y específica las intenciones o finalidades del proceso formativo en las instituciones educativas (Ion & Villarreal, 2009).

Por consiguiente, la organización para implementar los cambios ajustará sus estructuras y procedimientos según el currículo y según el clima escolar. Esto conllevará a una ruptura o redefinición de la institución educativa, generando cambios profundos y respuestas transformadoras a las demandas contextuales. “La organización que está en equilibrio interno es una organización en condiciones de responder al entorno en condiciones satisfactorias” (Garbanzo-Vargas, 2016, pág. 85).

### **2.3.3. Algunos modelos de gestión organizacional educativa**

Al hacer un recorrido a través de la historia, se podrá ubicar que a lo largo de los años se han ido forjando distintos modelos de gestión educativa como consecuencia de las diferentes realidades históricas como del desarrollo y evolución de las ciencias naturales, administrativas, sociales, educativas, filosóficas, etc. Algunos de estos modelos son:

- Modelo burocrático: planear, organizar, dirigir y controlar. La organización educativa es un sistema cerrado, mecánico y racional. Principio jerárquico. Se busca la eficiencia (Mantas Ramírez, 2017).

- Modelo humanista: priman las relaciones humanas y con orientación a la psicología social. La organización es un sistema natural, orgánico y parcialmente abierto. Predomina la motivación y dinámica de grupo.
- Modelo democrático: es participativo y concibe la organización como un sistema abierto donde el contexto externo proveen una mayor adaptabilidad y efectividad política. El resultado que se busca es la convivencia.
- Modelo cultural: paradigma de la complejidad. La organización es un sistema holístico e interaccional. Principio de conciencia de la acción humana. Resultado a buscar: la comunicación (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, 2015)
- Modelo productivo: la organización como una unidad racional y formada por personas productivas. El resultado principal es sacar el máximo beneficio.
- Modelo sistémico: la organización como sistema abierto donde cada miembro es un ser funcional. Se busca la eficiencia (Modelos de gestión en centros educativos, 2012).

#### **2.3.4 Función de la gestión organizacional educativa en el sistema salvadoreño**

En el caso salvadoreño, la organización se asume como uno de los componentes indispensable para el modelo educativo puesto que este está orientado a fortalecer la gobernabilidad y la gestión escolar participativa, democrática y efectiva. Asegurando en la medida de lo posible el poder ordenar proceso y actividades de la práctica educativa, reconociendo las implicaciones y los roles que desempeña cada uno de los sectores que conforman la comunidad educativa (MINED, 2016).

Desde la serie de documentos “Gestión Escolar Efectiva” del Plan Educativo 2021, para el sistema educativo salvadoreño, la organización escolar es un

proceso clave ya que prepara, ordena y dispone de manera conveniente los medios, las estrategias, los recursos, etc, para lograr los objetivos de la educación deseada. Asimismo, es la encargada de involucrar a todas las personas que conforman la comunidad educativa (MINED, 2008).

Los beneficios de una organización escolar o de una buena gestión organizacional se observan cuando se logran los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, como fin principal. Sin embargo, también aplicar una buena organización permite el buen uso de todos los recursos en las instituciones educativas, sacando el mayor provecho de ellos; fortalece las funciones define los roles y fortalece la participación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa (MINED, 2008).

El director funge como el principal responsable de la gestión organizacional de la institución educativa; no obstante, su función se centra más en lo administrativo y financiero. Quienes colaboran son el equipo de administración escolar, que es la instancia legal y el cuerpo docente, quienes son los responsables del planeamiento y desarrollo didáctico. Todos ellos a groso modo organizan los recursos humanos, materiales y financieros. (MINED, 2008).

De acuerdo con el MINED para organizar la institución escolar se debe de tomar en cuenta y garantizar lo siguiente:

- El propósito del centro educativo: “Que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida”
- PEI (Plan Escolar Institucional) y PEA (Plan Escolar Anual) que oriente el trabajo de los miembros responsables dentro de la comunidad educativa.
- Valores y normas que guíen y orienten la conducta de los miembros de la comunidad educativa.
- Buenas relaciones interpersonales que generen un clima institucional donde predomine la confianza y familiaridad.
- Comunicación efectiva que permita a todos sus miembros enterarse de lo que está ocurriendo en el centro educativo.

- Estructura organizativa y funciones definidas que permiten a todos conocer cuál es su posición en la organización, cuáles son sus funciones y con quién se comunica.
- Procedimientos institucionales que respeten el marco legal y favorezcan el trabajo en equipo.
- Disponibilidad para rendir cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas (MINED, 2008, pág. 8).

Asimismo, para el sistema educativo salvadoreño los componentes de una organización escolar son los siguientes:

- Organización de la comunidad educativa
- Organización del año escolar
- Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos.
- Organización y distribución de mobiliario, equipo y material didáctico.
- Archivo escolar
- Organización del presupuesto anual con base al PEA
- Organización de recreos
- Escuelas de padres y madres
- Entrega de resultados académicos y refuerzo académico.
- Organización de la biblioteca escolar
- Alimentación escolar
- Atención a padres y madres
- Orden y limpieza del centro educativo
- Organización del aula en el nivel de educación parvularia
- Organización del aula en el nivel de educación básica y media (MINED, 2008, pág. 9)

Evidentemente, todo lo antes mencionado es un esfuerzo que cada institución educativa realiza con la finalidad de lograr el aprendizaje deseado. No obstante, cabe aclarar que alcanzar a adquirir los aprendizajes no es sinónimo de alcanzar un alto o bajo rendimiento académico, ya que este es una dimensión del

aprendizaje. Lo importante es que lo aprendido por los estudiantes les sirva a ellos y a ellas para la vida, para ser mejores personas y ciudadanos.

El Plan Educativo Social “Vamos a la Escuela” propone rediseñar la escuela y el aula, con la intención de generar espacios que transformen las relaciones interpersonales, sociales; siendo una escuela inclusiva y en núcleo de cultura. Este énfasis obliga que las instituciones educativas a cambiar sus prácticas organizacionales, pero siempre en el reconocimiento de las implicaciones y roles de cada miembro de la comunidad educativa (MINED, 2016).

Potenciar las relaciones de horizontalidad, empatía, confianza y respeto para la comunicación son dimensiones fundamentales que la gestión escolar debe procurar preservar y potenciar en las instituciones educativas (MINED, 2016) . El nuevo enfoque de rediseño de la escuela y del aula, asume en parte lo que el plan educativo anterior ha propuesto en cuanto a la gestión organizacional de la escuela.

Sin embargo, este nuevo plan educativo se propone conformar un consejo de dirección que de vida y apoye decididamente la implementación de la nueva propuesta pedagógica. También hace referencia a un consejo directivo escolar responsable de la gestión administrativa; consejo de profesores o de docentes, quienes tiene la responsabilidad de diseñar la propuesta pedagógica y de dinamizarla entre los estudiantes.

Además, está el consejo de estudiantes, quienes participan de manera activa y sostenida en el desarrollo escolar. Asimismo, son los primeros en la trinchera que deben de armonizar las relaciones de convivencia para construir una cultura de paz. Por último, está el consejo de padres y madres de familia. Su función es de garantizar de manera gradual y progresiva la formación de sus hijos e hijas, lo cual, implica que deben de procurar una participación activa, constante y asertiva en la vida de la escuela (MINED, 2016).

Finalmente, una institución educativa se organiza por la función social que se le asigna, por el colectivo diverso de miembros que acoge, ya que dichos miembros

no son elegidos estrictamente, sino que “llegan” y la institución educativa simplemente los recibe y acoge en su organización. Esto exige crear y recrear una multiplicidad de modelos organizativos que respondan a las necesidades a suplir (Ion & Villarreal, 2009). No obstante, según Gairín (2003) dice que “las aspiraciones educativas concretas y las necesidades sociales generales no siempre ha sido concordantes” (pág. 21).

#### **2.4. Contexto de violencia**

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002) define la violencia como: “el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones” (pág. 3).

Por tanto, al hacer una reflexión profunda de la realidad social inmediatamente se identificaría que casi todas las sociedades están inmersas en una realidad de violencia. Prácticamente se ha constituido y se constituyen sociedades basadas en la violencia de: clases sociales, género, religión, ideología política, explotación laboral, trata de personas, etc., hasta el punto de institucionalizar y naturalizar los hechos violentos.

La OMS clasifica estos tipos de violencia en tres categorías. Por ejemplo, la violencia autoinfligida que comprende las autolesiones y el suicidio, la violencia interpersonal como aquella que se comete contra un familiar, un menor, una amistad, la pareja, etc; y la violencia colectiva que puede ser la social, política y económica.

Evidentemente, violencia en sí misma es multicausal y es expresada en una diversidad de forma que es casi imposible nombrarlas todas. Sin embargo, hay factores comunes a la génesis de la violencia por ejemplo el modelo ecológico se refiere a factores: políticos, económicos, históricos, culturales, psicológicos, sociales, etc, que influyen en la violencia (OMS, 2002).



Además, es importante aclarar que la violencia no genera únicamente daños físicos, sino que va más allá pues lleva a las personas a la depresión, ansiedad, trastornos de salud físicas y mentales. También la violencia puede contribuir a adquirir o desarrollar ciertas adicciones como el tabaquismo, consumo de drogas o alcohol (OMS, 2002).

La Organización Panamericana de la Salud (OPS, s.f.) al compartir sus datos informativos dice que 500 personas mueren a diario como resultado de la violencia interpersonal en el continente americano; el 58% de niños han experimentado abuso o 1 de cada 3 mujeres han experimentado violencia física o sexual por su pareja, etc. Estos datos son alarmantes y no pueden pasar desapercibidos pues son generaciones tras generaciones que pueden seguir repitiendo el patrón de la violencia.

Un ejemplo de violencia colectiva, es la pobreza. Por ejemplo, se cree que las personas que componen los grupos sociales más bajos de la sociedad son los causantes de la violencia, ya que como no logran satisfacer sus necesidades básicas como: salud, vivienda, educación, recreación, etc; no tiene otra opción que recurrir a la violencia o a cualquier otro medio, para satisfacer dichas necesidades.

No obstante, esto es un mito pues las mismas sociedades crean medios para ocultar las verdaderas causas de la violencia colectiva, como es la pobreza. Por tanto, la pobreza no es en sí misma generadora de violencia, al contrario se debe desmitificar dicho prejuicio porque la pobreza es más bien consecuencia de ella (Instituto de Investigación y Formación Pedagógica. Universidad Don Bosco, 2011).

Es un imperativo reflexionar sobre cómo la violencia no es un tema ajeno a la sociedad, sino al contrario es un tema de salud pública pues no afecta únicamente a la persona violentada o al agresor, sino que sus efectos se prolongan en la vida de las personas y por ende, se transfiere a la comunidad.

El peligro más grave es naturalizar dichas acciones violentas y transferirlas a las siguientes generaciones como parte del acervo cultural y social. Esto sucede en algunos países donde formar parte de grupos u organizaciones violentas no es visto por la comunidad como algo éticamente incorrecto, sino como medio de ascenso social. Evidentemente, no existe desarrollo social si no se previene y se lucha por erradicar la violencia (Reyes Sosa, Larrañaga Egilegor, & Valencia Garete, 2017).

#### **2.4.1. La violencia en el contexto educativo**

La violencia social es un reflejo claro de la ruptura del tejido social o de la descomposición social y que se traslapa al ámbito educativo (CONED, 2016). Por tanto, las instituciones educativas se convierten en parte del problema y parte de la solución, pues ella acoge a todos los sujetos que ejercen y que sufren la violencia. En otras palabras, las instituciones educativas no pueden desvincularse de dicha problemática.

La violencia escolar al ser un reflejo de la descomposición o ruptura del tejido social, es un reflejo de: un estado débil, estructuras socioeconómicas excluyentes, de la necesidad de sobrevivencia y reorganización social y la búsqueda de identidad, etc. (Ayala-Carillo, 2015).

Si la violencia es evidente es porque a su vez se vuelve evidente que algo ha fallado en los procesos educativos porque todo ser humano es resultado de un proceso formativo. Por tal razón el Instituto de Investigación y Formación Pedagógica de la Universidad Don Bosco (2011) afirma que, “Si entendemos que somos el resultado de un proceso de aprendizaje, que los niños no nacen aprendidos y que deben formarse, entonces es posible educar para la no violencia” (pág. 4).

Esto lleva a comprender y reafirmar que las instituciones educativas no únicamente están para instruir intelectualmente a los estudiantes y orientadas a la formación profesional; sino que también son responsables de brindar

oportunidades de crecimiento personal y humano. Las instituciones educativas son elemento clave para las transformaciones sociales.

Según la opinión de Trucco & Inostroza (2017) en un estudio realizado para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se dice que:

Los principales estudios realizados hasta la fecha con relación a la violencia contra niños, niñas y jóvenes y su impacto en el proceso de aprendizaje se centran en la violencia interpersonal y colectiva, ya sea en su forma directa, estructural o cultural/simbólica. La violencia directa interpersonal se da bajo la forma, por ejemplo, de profesores contra alumnos o viceversa. La violencia directa colectiva se experimenta en entornos escolares o comunitarios, desde grupos de niños, niñas o adolescentes hacia sus pares o adultos, o desde agrupaciones de vecinos o autoridades hacia individuos. En esta categoría se encuentra el fenómeno de acoso escolar o bullying, definido como “agresiones físicas o psicológicas que se dan de manera repetida y por tiempos extendidos” (Soto y Trucco, 2015, pág. 136). A su vez, la violencia estructural se caracteriza por la existencia y desarrollo de mecanismos de inclusión o exclusión de ciertos grupos que a su vez discriminan a otros. Finalmente, la violencia simbólica puede llevar a la legitimación de la violencia en ciertos casos. En su dimensión interpersonal, se puede observar en la aceptación de castigos físicos como método de disciplina, mientras que en el ámbito colectivo se experimenta como la discriminación de grupos sociales (clase social, minoría étnica, minoría sexual o pandilla) que son rechazados culturalmente. A su vez, la violencia puede expresarse en diversos ámbitos de la vida de las personas: las escuelas, las familias, y en la comunidad, ya sea entre los vecinos o pandillas (pág. 15).

Por tanto, existe una diversidad de expresiones de violencia escolar; sin embargo, al hacer la revisión sobre los diferentes estudios sobre la violencia escolar, la mayoría de investigaciones poseen una tendencia de abordaje sobre el fenómeno del bullying o acoso escolar entre iguales, pero éste solo es una forma de la violencia escolar. En otras palabras, es importante observar y estar

atentos a distinguir los otros tipos de violencia escolar pues pueden ser igual o más graves que el bullying o acoso escolar (Ayala-Carillo, 2015).

Por tanto, la diversidad de manifestaciones de violencia en los espacios educativos debe ser comprendidas en el conjunto de las interrelaciones que se generan dentro y fuera de cada institución educativa. Según Trucco & Inostroza expresa que:

[...] es necesario distinguir entre aquellos actos de violencia que se dan desde los adultos (la autoridad escolar) hacia los estudiantes, los que se dan desde los estudiantes (y también sus padres) hacia los docentes y las autoridades escolares, y la violencia entre pares (Trucco y Ullman, 2015). Al igual que los contextos de violencia en la escuela, la presencia de situaciones de violencia e inseguridad en el entorno del establecimiento educacional, tales como actos de vandalismo, robos o consumo de drogas, tienen un impacto negativo en el aprendizaje de los estudiantes e inciden en el abandono escolar (UNESCO, 2015). (pág. 18)

Además, algunos estudios dicen que los contextos de violencia que experimenta los estudiantes provocan efectos negativos en los procesos de aprendizaje. Efecto de ello son: el ausentismo, el abandono escolar, la falta de motivación y bajo desempeño escolar, entre otros. También esto se ve reflejado en los efectos en la salud física, mental y social de los estudiantes. Lastimosamente no solo se vulneran los derechos de los estudiantes, sino que genera consecuencias negativas que perduran a lo largo de la vida de cada uno de los estudiantes (Trucco & Inostroza, 2017).

Como se mencionó anteriormente, las instituciones educativas son un pequeño reflejo de la realidad social promoviendo o transformando realidades. En el caso de América Latina se dice lo siguiente:

Una parte importante de los estudios realizados con relación a la violencia en la comunidad en América Latina se centra en los jóvenes, específicamente respecto a las pandillas, definidas como “bandas que

desarrollan subculturas propias y luchan entre sí por el control del territorio” (Soto y Trucco, 2015, pág. 150). De acuerdo con CEPAL, el estigma sobre el joven violento, que no siempre se confirma en la empiria (BM, 2011), descansa en la difusión que los medios de comunicación masivos hacen de estas formas organizadas de violencia, generando la figura de una juventud “desadaptada” o “desviada” (CEPAL, 2015, pág. 154). Sin embargo, esta forma de violencia es un producto de otro tipo de violencia, aquella que es estructural y que lleva a la exclusión de la sociedad (Soto y Trucco, 2015). En este sentido, “la pandilla es una organización que ofrece una alternativa de inclusión social a una parte de las juventudes latinoamericanas; cuando lo que hay es pobreza, muy pocas alternativas de inserción laboral, una débil presencia del Estado y de las instituciones en general, lo único que queda para dar sentido de futuro a la vida de muchos jóvenes es el grupo de pares en el barrio” (CEPAL, 2015, pág. 155). Es así como el abandono de la escuela secundaria o el bajo rendimiento escolar, ambos factores relacionados con la violencia en las escuelas, y el desempleo juvenil son considerados factores de riesgo para la criminalidad juvenil (Secretaría General de las Naciones Unidas, 2006a) (Trucco & Inostroza, 2017).

Para Conde Flores (2014) la violencia lastimosamente ha ingresado a las escuelas en grupos antagónicos, sufrido amenazas y extorsiones, incluso han sido testiguas de hechos de muerte. Es más, se afirma que:

La cultura de la calle, caracterizada por el desprecio y la burla a lo que la escuela representa, y la normalización de la violencia tienen mayor capacidad de penetración y conllevan graves consecuencias en la convivencia escolar, en el sentimiento de seguridad de la comunidad educativa, así como en las condiciones para el aprendizaje (Conde Flores, 2014).

### **2.4.2. Violencia pandilleril en Centroamérica**

Es importante resaltar que el fenómeno de las pandillas juveniles no es un fenómeno nuevo ni exclusivo de la región Centroamericana. Estas agrupaciones responden a las necesidades de múltiples factores que no son del todo satisfechos para las personas que integran el grupo a lo largo y ancho del territorio.

La problemática de las pandillas está expandida por muchos países de la región centroamericana y de manera particular en la región que se conoce como triángulo norte: Guatemala, Honduras y El Salvador. Aunque la presencia de las maras o pandillas va más allá de la región centroamericana como se mencionó anteriormente.

Por ejemplo, un informe de Políticas Públicas para Prevenir la Violencia Juvenil (POLJUVE)

El tema de maras y pandillas está unido a dos problemas: uno, el de las pandillas asociadas al delito y la violencia, realidades que se confunden, con graves repercusiones para los programas de prevención; y, dos, que la situación pasó de ser un problema juvenil callejero a un problema de seguridad nacional (2014, pág. 20).

En un enfoque socio-ecológico se considera que estos grupos son consecuencia de la desorganización de las zonas urbanas reemplazando en ocasiones algunas instituciones sociales, como es el caso de la familia, aunque no totalmente. También existe el enfoque cultural que categoriza estos grupos como subculturas que surgen de las clases pobres o los enfoques económicos que los consideran como negocios informales ilícitos. En cambio, la perspectiva psicológica asume que los grupos pandilleriles son fruto de la necesidad de los niños y jóvenes de forjarse una identidad y encajar y darse su lugar en la sociedad (POLJUVE, 2014).

Esta variedad de enfoques afirma que no se puede afirmar que el fenómeno de las pandillas o maras es consecuencia de un único factor, sino que es multifactorial y como fruto de una construcción histórica.

Pero para tener un parámetro se podría decir que el surgimiento de estos grupos generalmente se vincula con las crisis política, económica y social de los años ochenta, lo cual, generó una considerable migración. Las familias que se quedaron en el país tuvieron que buscar nuevas zonas para vivir o sobrevivir y que generalmente eran las zonas más vulnerables y marginales de la ciudad y así enfrentar las situaciones críticas de aquel entonces (POLJUVE, 2014). Esto provocó un nuevo orden o desorden social donde lo primordial era poder sobrevivir a la coyuntura de aquel entonces.

Las formas como estos grupos se dieron y se dan su lugar en la sociedad es a través de diferentes expresiones de identidad como son: los rituales de admisión, tatuajes, las formas de vestir, su lengua corporal, el uso de palabras claves, nombres, símbolos, expresiones de arte como el grafiti, normas y leyes inquebrantables, entre otras. Pero entre todas ellas, la falta de satisfacción de necesidades humanas básicas y el ejercicio de la violencia fueron los ejes principales sobre los cuales empezó a funcionar la agrupación. Con el tiempo la violencia se convirtió en la fuerza primordial o el factor de acción por la cual se dan su lugar en la sociedad y por la cual imponen su cultura, consolidando una identidad.

“[...] grupos negativos de calle, relativamente estables, que utilizan los espacios públicos urbanos para reunirse, quienes han generado patrones propios de identidad y que presentan conductas delictivas y violentas (Goubaud, 2008, pág. 36)”.

Al investigar la realidad al interno de la pandilla se podrá constatar que la pandilla es en un primer momento el resultado de satisfacer necesidades personales y sociales de los jóvenes que la conforman, siendo semejante a la familia, pero sin antagonizar con la familia de origen. Donde la violencia se convierte en su elemento de acción, pero la afectividad es el vínculo importante que cohesiona

la pandilla ya que esta no ha sido satisfecha en el núcleo familiar y social, por tanto, los jóvenes ante la necesidad de identidad y pertenencia a un grupo terminan siendo parte de dichos grupos. Es decir, “La pandilla es una organización de tipo fraternal que brinda a los muchachos autonomía con respecto a la autoridad (Goubaud, 2008, pág. 36)”.

Al inicio estas organizaciones eran pequeñas pandillas locales, pero con el tiempo fueron convirtiéndose en una gran organización. Asimismo, su participación fue creciendo significativamente en los hechos de violencia y en los controles territoriales. Aunque esta evolución era relativamente lenta.

Sin embargo, cuando los países introdujeron políticas y dinámicas de aplicación de la fuerza como medio para controlar el problema hizo que las propias pandillas se estructuraran:

Esto dio como resultado que las pandillas replantearan su propio funcionamiento, se reorganizaran en estructuras más verticales, más rígidas y más violentas, y comenzaron a reconocer liderazgos que permitieran comunicaciones formales con otros grupos de pandilla y crimen organizado (Cruz, 2005, pág. 1158).

Por tanto, se considera que

[...] las maras en Centroamérica son el resultado de un permanente dinámica social, en la cual importa no solo quiénes son los pandilleros y el entorno en el que viven, sino también importa lo que las sociedades, a través de sus gobernantes y sus líderes, ha hecho o han dejado de hacer en relación con la juventud (Cruz, 2005, p. 1158).

### **2.4.3. La violencia pandilleril en las escuelas salvadoreñas**

Asimismo, el tema de la violencia no es una novedad para la realidad salvadoreña porque cómo se expresa en el informe de POLJUVE:



El Salvador ha sido violento antes, durante y después de la guerra civil, por tanto, si se aduce que la violencia y la criminalidad son básicamente causadas por las maras y pandillas, ¿cómo se explica la violencia del último tercio del siglo XX? En el pasado es posible encontrar atrocidades que contrastan con las presentes. La violencia actual no es novedad y aunque no se trata de restarle importancia, ésta se debe situar en un contexto más amplio. Lo serio de la violencia en El Salvador, incluyendo la de maras y pandillas, es que tiene una historia larga, más allá de éstas.

En este sentido, debe atenderse que las pandillas se encuentran en un contexto social violento más amplio: las pandillas son violentas al extremo, por la cultura de violencia del país. Responsabilizar en exclusiva a las pandillas “por el clima de violencia” es no reconocer la violencia que se ejerce y con la cual se convive en esta sociedad. De esta manera, las pandillas son un chivo expiatorio sobre el cual se descarga toda culpa y responsabilidad (2014, pág. 21).

Razón por la cual todas las instituciones del estado deben de preocuparse y trabajar en su conjunto para poder contrarrestar esta realidad en la que está sumergida la gran mayoría de la población salvadoreña.

Particularmente, las instituciones educativas deben de asumir el reto de manera responsable ya que ellas acogen a muy buena parte de la población que está en riesgo de ser parte de dichos grupos. Al proponer instituciones educativas seguras y responsables éstas pueden incidir grandemente en la formación de hábitos, valores, conductas, formas de ser, de pensar, sentir y actuar en los estudiantes y repercutir en bien de toda sociedad civil (Instituto de Investigación y Formación Pedagógica. Universidad Don Bosco, 2011).

Lastimosamente y en palabras de Cabrera (2016) las escuelas en el triángulo norte de Centroamérica han dejado de ser un refugio para la niñez y juventud y se ha convertido en lugares de reclutamiento por parte de las pandillas. Consecuencia de esta realidad es que la deserción escolar, el trabajo infantil o el formar parte de grupos criminales va en aumento. Al principio se creería que

la influencia se encontraba al externo de las escuelas, es decir, en las calles. No obstante, muchos estudios afirman que las maras o pandillas han traspasado las puertas de las instituciones educativas.

En el caso de El Salvador una de las grandes problemáticas es que se sabe que existen muchas escuelas que se encuentran bajo influencia pandilleril, pero que esta realidad no es admitida por las instituciones de gobierno por el racionamiento de no fortalecer la imagen mediática de las pandillas (López Ramírez, 2015).

Esta falta de información hace que la problemática se complique aún más pues no se sabe cómo las pandillas crecen y se desarrollan desde los centros escolar. Según el investigador Miguel Cruz, citado por Baires, se dice que:

“Aunque los estudios que se señalan no establecen una relación mecánica entre pandillas y estudiantes, vale la pena destacar que cada vez es mayor la influencia pandilleril que algunos centros educativos tienen y podría volver más compleja la dinámica de la violencia juvenil ejercida desde las escuelas (Baires, 2007)”.

Según las estimaciones del Sindicato de Maestras y Maestros de la Educación Pública de El Salvador (SIMEDUCO), citado por López Ramírez (2015) , se cree que en El Salvador al menos 80% de las escuelas tienen presencia pandilleril. En cambio, los datos oficiales revelan que apenas el 7% de las escuelas presentan dicho fenómeno. Pero más allá de cuál es el verdadero porcentaje de las escuelas que sufren la problemática de las pandillas es importante tener claro que las pandillas sí están presentes en las escuelas y su influencia va en aumento. Y no solo es el fenómeno de crecer por crecer, sino que su actuar que, en un principio era clandestino, ahora es expresado sin mucho temor a las autoridades.

Es importante ubicar cuál es el objetivo de por qué las pandillas están presentes en las instituciones públicas. Frente a ello y aunque no se tenga una investigación a profundidad del fenómeno para López Ramírez (2015), el objetivo

de las pandillas en las escuelas se da por: control territorial, reclutamiento, tráfico de drogas, ascenso social para la estructura criminal y oportunidades de otras actividades criminales como lo es la extorsión, privaciones de libertad e incluso homicidios.

Pero la presencia de las maras o pandillas en las escuelas y su actuar no es uniforme en todas las instituciones educativas, sino que éstas varían según el nivel de presencia y control que posea la pandilla. Porque uno de los grandes problemas sucede cuando la pandilla ha logrado regularizar su control, ya que esto les permite actuar fuera de las sospechas de las autoridades educativas y policiales. Además, esto significa que han logrado legitimar su ejercicio de dominación y obligado a ser aceptado por parte de la comunidad educativa (López Ramírez, 2015).

Este actuar de las pandillas afecta el clima escolar y los procesos de aprendizaje porque el objetivo de los pandilleros no es aprender las competencias del currículo, sino simplemente actuar como miembros de pandillas. En otras palabras, todo esto resulta en problemas como: deserción escolar, drogadicción, consumo de pornografía, afectaciones psicológicas, etc.

También llama la atención el tema de las afectaciones psicológicas que padecen los estudiantes, ya que es un problema que repercute a largo plazo y lastimosamente no existe estudios profundos desde la psicología. Lo más cercano de sus efectos lo expresan los docentes cuando afirman: “jóvenes en constante estrés por el acoso de las pandillas, bajo rendimiento escolar, problemas de atención en el aula, jóvenes paranoicos, que hacen uso excesivo de la violencia, que desafían a la autoridad escolar y legal (López Ramírez, 2015, pág. 278)”.

También López Ramírez afirma que,

Todas las consecuencias sociales generadas en los alumnos son el resultado de que las pandillas se hayan convertido en autoridades fácticas de las escuelas, pues en estados normales, dichos fenómenos podrían

ser intervenidos para evitar su propagación, pero es evidente que la autoridad escolar legítima se ve limitada. Esto se expresa también en los profesores, en quienes se han identificado dos problemas principales: afectaciones psicológicas y pérdida de autoridad pedagógica (2015, pág. 278).

Preocupante es para toda la comunidad educativa que cuando se vive en entornos violentos, la violencia se aprende rápido pues ante una situación donde no existe esperanza de cambio, aprender a ser violento es el único medio para sobrevivir (Conde Flores, 2014). No obstante, en algunos casos es admirable cómo algunos docentes sabiendo identificar el contexto en que les toca educar, tratan de dar lo mejor de sí:

¿Se puede educar con miedo? Producto de la descomposición del tejido social, yo como educador tengo que buscar una estrategia diferente para que el niño no entre en una psicosis todavía más generalizada. Tengo que darle un enfoque diferente, aunque por dentro me esté cargando el demonio. Algo se tiene que entender ¿a qué le tengo miedo? ¿Cuál es el enemigo? ¿Cómo lo voy a enfrentar? No soy yo como persona, sino que tengo la responsabilidad de treinta o más alumnos y tengo que enfrentar la situación histórica que en ese momento me corresponde como formador de otras personas, de otros trabajadores, tomadores de decisiones, ciudadanos. Tengo que darle un enfoque diferente: no me gusta convivir con esto, pero es mi responsabilidad darle la vuelta a esta situación (entrevista colectiva a maestros) (Conde Flores, 2014, pág. 4).

En otras palabras, la violencia escolar pandilleril es una realidad palpable en las instituciones educativas salvadoreñas. Pero dependiendo de la óptica con que se analice es que se puede profundizar en dicho fenómeno. Por ejemplo, para la Policía Nacional Civil (PNC) la violencia escolar se manifiesta más en la agresión sexual, las amenazas, robos y privaciones de libertad. En cambio, para el MINEDUCYT, la violencia escolar se manifiesta en el acoso escolar, la penetración de pandillas al interior de la escuela y el tráfico de drogas (FUSADES, 2017).

Ha existido muchos intentos por implementar estrategias de prevención. Por ejemplo: se implementó en los años noventa programas con el enfoque de cultura de paz; la Policía Nacional Civil en el año 2000 ofreció servicio de protección escolar, entre el 2005 a 2009 Escuelas Afectivas Solidarias, en el 2010 Sueño Posible: un estudiante integralmente formado, posteriormente el Plan de acción Integral, se conformó el Consejo Nacional de Educación que funcionó entre 2009 a 2014, en el 2012 se impulsó Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia, 2013 es el Sistema de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP) o el nuevo programa y asignatura: “moral, urbanidad y cívica” que lanzó el ministerio de educación salvadoreño en febrero del 2016 para todos los niveles educativos (FUSADES, 2017).

En fin, no se podrá negar que se han formado planes y programas de prevención para combatir el fenómeno de la violencia escolar. Pero como respuesta a esta realidad se ha decantado por contrarrestar la violencia escolar desde la perspectiva de seguridad ciudadana: protección ante el crimen y control de delito. Por ejemplo, policías y soldados custodiando instituciones educativas. No obstante, esto demuestra que se apuesta más por reducir factores de riesgo, los cuales son importantes, pero sacrificando la necesidad de trabajar los factores de prevención y protección (FUSADES, 2017).

Otro aspecto interesante sobre estas políticas y programas es que en el fondo no han sido diseñados con base en diagnóstico e información disponible o por lo menos no por investigaciones profundas, que incluso permitiera identificar las particularidades de las escuelas. Sino más bien, han hecho propuestas reaccionarias y probablemente de políticas partidarias y no un plan de país a mediano y largo plazo (FUSADES, 2017).

Consecuencia por la cual no existe, como muchas otras necesidades, una financiación directa para abordar el problema. Por ejemplo, en la investigación de López Ramírez se comenta:

Se consultó al exviceministro de educación (H. Samour, comunicación personal, 24 de febrero de 2015) cómo se reflejaba el problema en la planificación financiera del MINED, pues se estimaba que podría estar desviando recursos que podrían usarse en otros rubros. Pero la respuesta fue que no hay un fondo especial para atender el problema, pues la mayoría de programas de intervención son interinstitucionales (Policía, Fiscalía, organizaciones de la sociedad civil orientadas a la prevención, etc.) (2015, pág. 283).

Asimismo, afirma lo siguiente:

Según se ha verificado, el fenómeno de las maras en las escuelas no se refleja en las políticas públicas del MINED, siendo la postura predominante la siguiente: el problema le viene a la escuela desde afuera, razón por la cual, al resolver el problema externo se resolverá la penetración de dichas organizaciones en los centros educativos. Por ello no existen planes *ad hoc* ni claridad sobre cómo intervenir. Así, atender las causas les competiría a las autoridades de seguridad y no a las autoridades educativas (López Ramírez, 2015, pág. 284).

Finalmente, se hace una afirmación lapidaria con respecto a la presencia de las maras o pandillas en las instituciones educativas:

La presencia de maras constituye el principal asidero de la deficiente calidad educativa en las escuelas, ya se ha planteado que genera consecuencias importantes en alumnos, profesores, padres de familia y comunidad circundante. Una cosa es que haya deficiencias institucionales y de formación docente, y otra que no existan las condiciones de seguridad física y mental adecuadas para la enseñanza-aprendizaje. En conclusión, la calidad educativa en estos centros se ve doblemente afectada (López Ramírez, 2015, pág. 283).

#### **2.4.4. Propuestas para erradicar la violencia escolar y violencia pandilleril en las instituciones educativas**

Uno de los muchos retos de las instituciones educativas es promover climas favorables para el aprendizaje y la convivencia y para ello necesariamente deben de enfrentar cualquier tipo de violencia en el ámbito educativo. Quiere decir que las instituciones educativas tienen el reto de cumplir con efectividad su misión de educar, porque el problema no son los estudiantes sino el sistema educativo.

Evidentemente, la erradicación del fenómeno de las maras o pandillas en las instituciones educativas es un trabajo de toda la sociedad civil en general y las instituciones educativas por sí mismas no podrán erradicar dicho problema, pero sí deberán hacer algo para intentar contrarrestarla. Porque combatir los climas de violencia escolar y de manera particular la violencia de las maras o pandillas dentro de las instituciones educativas sigue siendo un reto pues es una problemática real y, por tanto, se le debe de dedicar más tiempo, reflexión, recursos y trabajo ya que aún estamos lejos de erradicar dicha adversidad.

Como punto de partida y de manera general es necesario tener claridad y definir el problema y la intensidad con que está presente en la institución educativa. Reflexionar acerca de los objetivos, la coherencia entre las políticas y la realidad de la institución educativa. Al mismo tiempo dar solidez a la institución educativa como institución formadora y protectora (FUSADES, 2017).

En otras palabras, es importante:

Salvaguardar el rol protector de la escuela es de suma importancia en tanto esta contribuye al desarrollo de las personas y el fortalecimiento de la cohesión social. La educación pública tiene varias funciones, como son: potenciar las capacidades cognitivas, la inteligencia emocional y consolidar los vínculos entre las personas. En lo que respecta a la relación entre educación y cohesión social específicamente, para Heyneman (2003), en la escuela se aprenden las reglas del juego que determinan la

convivencia y el ejercicio de la ciudadanía. En ella, se ponen en práctica los valores y las normas formales e informales (derivadas de la cultura), y a diario se resuelven diferencias entre distintos actores. Así, la experiencia de pasar por la escuela contribuye a determinar tanto la calidad de las relaciones entre personas y grupos, como su sentido de pertenencia en la sociedad y hacia un proyecto común (FUSADES, 2017, pág. 43).

Para Conde Flores (2014) se pueden aplicar las siguientes estrategias que ayudarían a contrarrestar los contextos de violencia escolar:

- Hacer visible el problema: el negar o guardar silencio no aminora el problema por el contrario lo naturaliza porque la violencia se convierte en una forma de convivir. En cambio, al visibilizar el problema lo que se hace es un esfuerzo por desnaturalizar la violencia y reducirle el poder a los que violentan como también tratar de comprender el problema y comprendiéndolo buscar soluciones.
- Fortalecer el pensamiento crítico y las habilidades sociales: implica formar sujetos políticos, es decir, sujetos que comprendan su realidad, que tomen posturas y planteen alternativas de modo que se trabaje por el bien común.
- Manejo de la autoridad: no se hace referencia a la violencia del autoritarismo frente la realidad compleja de la violencia escolar, sino más bien a un liderazgo y una autoridad ejercida por el director y por todo el cuerpo docente de forma constante, legítima, creativa y firme.
- Normas escolares: el fortalecimiento del contrato social de convivencia. Ordenar y regular la convivencia es necesario en contextos difíciles. Esto debe ser aplicado de manera gradual y sistemática, respetando la dignidad de toda la comunidad educativa.
- Crear ambientes socioafectivos positivos. Procurar fomentar vínculos de respeto, confianza, solidaridad, ética, etc. Con la finalidad de fortalecer la



confianza de todos los estudiantes y hacer visible la dignidad de cada uno de ellos. Es decir, que los estudiantes puedan sentirse valiosos y sentir valioso su aprendizaje, a través de relaciones positivas y corresponsables.

- Vincular la comunidad: corresponsabilidad de las familias y la comunidad, donde se identifiquen los problemas y se definan las estrategias de prevención y acción. Puede ser oportuno conformar redes de apoyo entre la institución educativa, las familias y la comunidad. Asimismo, promover una organización democrática que haga partícipes y corresponsables a todos.

Estas son algunas de las estrategias que contribuiría a prevenir y contrarrestar los contextos de violencia en los ambientes escolares. No obstante, para que estas o cualquier otra estrategia sea eficaz, es de suma importancia mejorar la capacidad de gestión y organización de los centros educativos, así como también sus prácticas pedagógicas de modo que, estos puedan crear y fortalecer ambientes de aprendizajes según las necesidades de los estudiantes.

Si bien es cierto que la prevención de la violencia desde el área educativa ha ido tomando fuerza, lastimosamente aún es insuficiente. Dispersión de recursos, ausencia de evaluaciones y seguimiento de planes siguen presentes. Sin embargo, no se puede renunciar a seguir avanzando en la formación integral de los estudiantes desde una cultura institucional educativa, experimentada concretamente desde las aulas de las instituciones educativas y prolongadas a todas las dimensiones de la vida los estudiantes (FUSADES, 2017).

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se optó por la investigación documental con un enfoque cualitativo, recurriendo a fuentes escritas y no escritas para analizar sistemática y críticamente la información del tema de investigación y sus variables.

Una de las principales razones del por qué se eligió la investigación documental se debe a que la investigación se ha elaborado dentro del contexto de pandemia por COVID 19, lo cual, significó y ha significado hasta la fecha, el cese de clases presenciales en todas las instituciones educativas del país; ya que la población salvadoreña fue sometida al confinamiento en sus hogares, restricciones de movilidad y agrupamiento por el riesgo del contagio. Por tanto, la posibilidad de una investigación de campo fue muy limitada. Además, el MINEDUCYT ha afirmado tentativamente que las clases no se reanudarán hasta el próximo año pues el regreso a clases depende de la evolución de la pandemia.

Sin embargo, al hacer una revisión documental acerca del tema de investigación en la realidad salvadoreña, se pudo detectar que la mayoría de las variables presentadas en el trabajo de investigación son poco abordadas y relacionadas por el sistema educativo. Por tanto, se presenta la oportunidad de hacer un análisis crítico de estas variables y cómo éstas han influido en la educación según la implementación hecha por el ministerio de educación en los últimos cuatro gobiernos de turno.

El trabajo de investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo de tipo o alcance exploratorio. Es decir, se investiga y comprende la complejidad de las tres variables: clima escolar, gestión organizacional y ambientes de aprendizaje con relación a la cuarta variable que es el contexto de violencia. Fenómenos que han venido evolucionando y complejizándose a través del tiempo y que de alguna manera han estado presente en la realidad educativa salvadoreña, pero que, no han sido estudiados a profundidad.

La información fue extraída de fuentes que se clasificaron en primarias, secundarias y terciarias. En el caso de las fuentes primarias se recurrió a los planes educativos de nación que los últimos cuatro gobiernos de turno a través del Ministerio de Educación han implementado en el sistema educativo salvadoreño.

Entre las fuentes secundarias de información se contó con algunos documentos educativos que son producto de los planes educativos de nación y que abordan directa e indirectamente las cuatro variables, aportando mayor información para un mejor análisis e interpretación. Como fuentes terciarias se consultó documentos relevantes elaborados por otras instituciones u organismo que tratan el tema educativo del país logrando identificar, caracterizar y describir el contexto actual del sistema educativo.

El método utilizado fue la síntesis bibliográfica de cada uno de los documentos consultados. La técnica ha sido la sistematización bibliográfica, facilitando la recolección de la información en la investigación. Los instrumentos aplicados fueron: la ficha bibliográfica para almacenar las generalidades de las fuentes consultadas y como segundo instrumento fueron las fichas de trabajo para analizar la información recolectada en el trabajo de investigación.

Para el análisis crítico de la investigación se aplicó la estrategia de triangulación de información por medio de un cuadro comparativo. Dicha estrategia de análisis está elaborada partiendo de las variables del trabajo de investigación, la fecha cronológica de emisión de los documentos consultados y la clasificación otorgada a cada uno de ellos; es decir, fuentes primarias, secundarias y terciarias.

En otras palabras, la triangulación tuvo como unidad de análisis las variables: clima escolar, gestión organizacional, ambientes de aprendizaje y contextos de violencia. Y han sido aplicadas a cada una de las fuentes primarias, secundarias y terciarias.

Como primera triangulación se analizaron las variables antes mencionadas partiendo de las fuentes primarias, es decir, los planes educativos de nación en los últimos quince años: Plan Educativo 2021; Plan Educativo Social “Vamos a la Escuela” y Plan Cuscatlán. Aunque es de aclarar, que el último plan educativo de nación, es un proyecto que apenas está empezando a ejecutarse, por tanto, su análisis se limitó a dicho plan y propuestas.

Como segunda triangulación se analizaron las mismas variables, pero utilizando los documentos de sistematización y lineamientos estratégicos para llevar a cabo los planes educativos. Por ejemplo, la serie de documentos “Gestión Escolar Efectiva”, los módulos de capacitación del Plan Educativo Social Vamos a la Escuela, El modelo de sistematización de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP).

Posteriormente, se encontrará la triangulación con las mismas unidades de análisis, pero algunos programas o proyectos educativos fruto de los planes educativos de nación. Además, se encontrarán otros documentos como “Plan El Salvador Educado” realizado por el CONED, algunas investigaciones de FUSADES, entre otras. Finalmente, se hace la interpretación de la información recolectada para luego formular posibles propuestas que aporten mejoras al tema educativo del país.

## Capítulo IV

### Análisis y discusión de resultados

Para el trabajo de investigación documental se hicieron tres categorías de fuentes de investigación. En la primera fuente se encontraban los planes educativos de nación: Plan Educativo 2021, Plan Social Educativo Vamos a la Escuela y el Plan Cuscatlán. Los documentos para las fuentes secundarias fueron: La serie de documentos “Gestión Escolar Efectiva” la cual está compuesta por 5 documentos. Asimismo, como fuente secundaria se utilizó la serie de módulos de formación en gestión del plan social educativo Vamos a la Escuela, esta serie consta de 8 módulos.

Además, como fuentes terciarias tenemos: Plan El Salvador Educado, Modelo de Sistematización de Escuela Inclusiva para Tiempo Pleno, La pertinencia de las estrategias para prevenir la violencia escolar en El Salvador y ¿Qué es una buena escuela?

La importancia de estos documentos antes mencionados radica en lo siguiente. Las fuentes primarias, es decir, los planes educativos nacionales son punto de partida del ser y quehacer educativo salvadoreño. Según el génesis de cada plan educativo estos tienen como base un análisis de la realidad educativa del país y por tanto, proponen un plan innovador que asuma los retos educativos para el presente y futuro.

En el caso de las fuentes secundarias, podemos valorar su importancia en la medida que aterrizan la propuesta educativa de los planes educativos nacionales en el territorio escolar. Esto gracias a cierto sector de la comunidad educativa, los cuales tienden a ser: los directivos principalmente, pero también, el personal docente y administrativo. Es importante recalcar que se optó por dichas series de documentos dado que son fruto de dos planes educativos diferentes, pero poseen semejanza en cuanto a la finalidad y los destinatarios.

Tanto las fuentes primarias como secundarias son documentos formales y oficiales en el ámbito educativo salvadoreño. Por esa razón es que se optó por una tercera fuente que presentará una visión del tema educativo, pero desde fuera, es decir, como un observador de la dinámica educativa salvadoreña.

En los documentos mencionados se indagó sobre las cuatro variables del trabajo de investigación: clima escolar, gestión organizacional, ambientes de aprendizaje y contextos de violencia; sin embargo, se debe aclarar que las tres primeras variables se analizaron a partir de los contextos de violencia, por tanto, ésta cuarta variable será la primera a tratar en los siguientes análisis.

La finalidad fue identificar si las variables son elementos considerados por el sistema educativo salvadoreño, cómo están abordados y cómo los vincula el sistema, para luego, analizar y triangular los datos recogidos y establecer si existe alguna incidencia en beneficio de la educación salvadoreña.

#### **4.1. Descripción y análisis del contexto de violencia**

Según FUSADES (2017) enfrentar el clima de la violencia implica preservar la integridad de la misión de toda educación pues la escuela se convierte, después de la familia, en el primer grupo formal de vida social para las personas, convirtiéndose así en una de las instituciones más determinantes para el desarrollo de las sociedades.

Desde esta perspectiva se asumiría que cualquier sistema educativo tendría que abordar de manera directa e indirecta el tema de los contextos de violencia. En el caso salvadoreño se ha hecho el esfuerzo por contrarrestar dicho fenómeno y de manera más clara a través de: el enfoque de cultura de paz en el plan educativo, el programa Escuelas Efectivas y Solidarias, un Sueño Posible, el

Plan de Acción Integral, La Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia, etc., Sin embargo, los resultados han sido incipientes en la práctica y más que preventivos son reactivos (FUSADES, 2017).

En la revisión documental de los tres planes nacionales de educación se puede identificar que existe un vacío con respecto al tema de los contextos de violencia en el ámbito educativo. Y el vacío de dicha variable, no solo radica en qué se puede entender por contextos de violencia para la realidad educativa del país, sino también sobre las posibles causas que generan estos contextos.

Muy levemente el Plan Nacional de Educación 2021 refiere a que la violencia ha sido fruto de la pobreza, desastres naturales, baja escolaridad y como secuela del conflicto armado. En el caso del Plan Social Educativo Vamos a la Escuela se refiere un poco a la exclusión como posible causa, y a la vez, consecuencia de los contextos de violencia, pero en el Plan Cuscatlán prácticamente no indica qué es violencia y mucho menos sus posibles causas.

Por la importancia de los documentos mencionados llama la atención que, a pesar de no identificar un serio abordaje sobre los contextos de violencia, sí es intrigante encontrar cómo dichos documentos, refieren a expresiones de contextos de violencia en la realidad educativa de El Salvador.

Dentro de esas expresiones de contextos de violencia en los que coinciden el Plan Educativo 2021 y Plan Social Educativo Vamos a la Escuela es: en las desigualdades sociales y la falta de seguridad ciudadana; los patrones de conductas violentas entre los jóvenes, y, sobre todo, en aquellos con riesgos sociales, dígase discriminación, pobreza, consumo de drogas, abusos sexuales, etc. Otra expresión de violencia es la tendencia a naturalizar lo patrones de violencia para la resolución de conflictos. En el Plan Cuscatlán únicamente se menciona la migración como una posible consecuencia.

Existe la advertencia en Plan Social Educativo Vamos a la Escuela que citando a Ortega y Gasset (MINED, s.f.) dice, “aquellos pueblos que invierten sus valores se convierten en pueblos perversos” (pág. 12). Dicho documento así mismo afirma que esto es más próximo a afirmar que a negar.

En las fuentes secundarias en semejanza con las fuentes primarias, existe una ausencia por lo menos, de un simple abordaje de los contextos de violencia. Lógicamente se entendería que, si no se menciona dicho tema en los planes de estudio, con mayor razón, se comprende su ausencia en los documentos de aplicación y capacitación para la comunidad educativa.

Sin embargo, es paradójico como las fuentes secundarias a pesar que no abordan el tema de contextos de violencia, sí lo mencionan al momento de colocar ejemplos o hablar de realidades escolares. En el documento Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, se menciona que el perfil nacional para la función directiva tiene como base la experiencia de líderes directivos en contextos socialmente complicados (MINED, 2008).

El módulo tres: Calidad y Gestión Educativa, retoma lo que el Plan El Salvador Educado indica con respecto a la violencia en el contexto educativo, y dice que, dentro de los siete desafíos de la educación, el primero de ellos es construir una escuela libre de violencia y eje central de prevención (MINED, 2017).

Otros indicadores de la presencia de contextos de violencia en climas escolares lo presenta el módulo dos: Gestión Institucional y Escolar cuando refiriéndose a los riesgos que inciden en los aprendizajes y la seguridad, menciona que uno de ellos es la existencia de delincuencia y maras en el ambiente estudiantil, o se refiere en los ejemplos de la capacitación a casos hipotéticos de acoso pandilleril (MINED, 2017). Esta misma serie de documentos, también en el módulo 8:



Organización y Participación Comunitaria, se hace la observación que la participación estudiantil ha ido de más a menos, pues existe una latente manipulación de parte de estructuras delictivas (MINED, 2017).

En cambio, para nuestras fuentes terciarias la realidad educativa del país, tristemente, está inmersa en un contexto de violencia que con el tiempo se ha ido incrementado. El Plan El Salvador Educado (2016) ha colocado como primer desafío de la educación salvadoreña, el crear escuelas libres de violencia y como ejes centrales de prevención. Es más, el Consejo Nacional de Educación (CONED) expresa “la violencia en las escuelas ha desbordado las capacidades de los centros educativos y las instituciones vinculadas” (CONED, 2016, pág. 35).

FUSADES por su parte expresa que está demostrado que la violencia debilita los esfuerzos para una calidad educativa. Esta misma institución en su análisis, afirma que existe tres grandes problemas en la falta de efectividad para contrarrestar los contextos de violencia en el sistema educativo.

Primero, que los contextos de violencia han venido en aumento como una epidemia desde hace más de una década. Segundo, porque a pesar de que la violencia ha ido en aumento, este ha sido un fenómeno poco estudiado o investigado. Y tercero, porque la gran mayoría de medidas ha sido reaccionarias y no preventivas, no respondiendo necesariamente a lo que está sucediendo en la realidad educativa (FUSADES, 2017).

Para el Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador, Documento de Sistematización se refiere nuevamente al desafío de crear escuelas libres de violencia y ejes de prevención. Y frente a dicha problemática afirma que en este momento éste fenómeno de la violencia es el primer problema a resolver (MINED, 2016).

La raíz de los incipientes resultados podría radicar que, en gran parte los contextos de violencia, no son temas profundizados, o por lo menos abordados, desde una propuesta educativa a nivel nacional. Por ejemplo, los tres planes nacionales de estudios, reflejan un vacío de aquello que se podría considerar un tema de suma relevancia para la realidad educativa salvadoreña, como es de violencia.

Progresivamente se puede ir observando que el tema de los contextos de violencia y la violencia en general va siendo una realidad evidente en los contextos educativos. No se puede aducir que ha habido ignorancia de la problemática, ya que se puede evidenciar en las fuentes secundarias que, aunque éstas no lo tratan como problema en sí, sí proponen ciertas acciones para contrarrestar los contextos de violencia. Dentro de las acciones se habla de gestionar adecuadamente la escuela para que ésta sea un núcleo de cultura, un lugar de sana convivencia y paz, crear y promover medios de inclusión, crear e implementar adecuadamente manuales de convivencia, etc. Todo ello para formar integralmente a las personas con valores ciudadanos. Frase que también se observa en los planes de estudio.

Cronológicamente se puede juzgar que, entre más antiguo es el documento, mayor razón tiene, el no abordar la problemática de la violencia bajo el supuesto que el incremento de la violencia es una realidad reciente.

No obstante, esto sería una falacia, puesto que los planes gubernamentales de represión contra las pandillas, por ejemplo, se empezaron a implementar de manera oficial a partir de julio del 2003 y que con el tiempo se han ido modificando, pero en el fondo, se mantiene la misma manera de operar (Aguilar, 2019). En otras palabras, hay un reconocimiento de un crecimiento de violencia social a nivel nacional y éste no se convierte en tema a tratar en los sistemas educativos. El mejor ejemplo que se podría exponer es último plan educativo nacional: Plan Cuscatlán, el cual, ni siquiera indirectamente toma a

consideración la problemática, la cual, exige un abordaje pronto, claro y conciso. Además, es de hacer notar que acá solamente acotamos la violencia pandilleril y social; sin embargo, la violencia es multicausal y multifacética.

#### **4.2. Descripción y análisis de clima escolar**

Resulta difícil concebir un concepto único y universal del término clima escolar, pues dependiendo del parecer de los especialistas, éste es constituido por diversos factores. No obstante, sí se puede hablar de una opinión compartida de ciertos factores externos e internos que lo conforman (Benito Martín, 2006).

Entre este parecer compartido se habla de que el clima escolar está constituido por espacios intersubjetivos, es decir, las relaciones interpersonales y en segundo lugar son los contextos, realidades y medios que influyen e intervienen en los sujetos para el establecimiento de las interrelaciones (Cornejo & Redondo, 2001).

En los planes nacionales educativos no hay claridad con respecto a dicha variable ya que en todos ellos no se observa una posible definición. En el Plan Social Educativo Vamos a la Escuela se hace referencia a una relación entre la enseñanza y la comunidad educativa. En el Plan Cuscatlán se hace referencia a la articulación entre las esferas de la vida material e intelectual. Más allá de dichas referencias no se puede identificar algún tipo de conceptualización. El mismo caso sucede con las fuentes secundarias con respecto a no encontrar ninguna definición de clima escolar, únicamente el documento Organización Escolar Efectiva, hace una breve mención sobre que el centro educativo es un sistema con varios componentes que están vinculados y orientados entre sí.

Al hacer la revisión más detallada sobre factores internos y externos que conforman el clima escolar, se puede observar una notable diferencia, entre la ausencia de un concepto de clima escolar y factores que conforman el clima

escolar. Por ejemplo, para el Plan Cuscatlán lo propio será crear una identidad nacional partiendo de la escuela, familia y comunidad.

En cambio, para el Plan Educativo Nacional 2021 y Plan Educativo Social Vamos a la escuela el clima escolar poseen factores internos las relaciones interpersonales que se generan dentro la comunidad educativa. Otros factores internos que se observan son: los objetivos y metas de los planes educativos institucionales, los valores que deben regir a las instituciones, el establecimiento de normas de disciplina y convivencia, la adecuación y funcionalidad de los espacios e infraestructura de las instituciones, las adecuaciones curriculares, etc.

También se señalan factores internos como el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución educativa, el tipo de gestión organizacional y la eficacia en la operativización, la planificación, la participación de los docentes, etc. Todos estos factores se pueden encontrar tanto en las fuentes primarias como secundarias, siendo las fuentes secundarias más específicas y claras al respecto.

Dentro de los factores externos que conforman o inciden en el clima escolar según las fuentes primarias y secundarias son: la pobreza, la historia y la cultura, las condiciones socioeconómicas y las proyecciones productivas, los cambios políticos, la interrelación entre escuela comunidad y familia, la globalización y los cambios acelerados de las sociedades, los contextos inmediatos donde se encuentran las escuelas, la influencia de las propuestas educativas a nivel internacional, los factores infraestructurales y recursos financieros y materiales.

Curiosamente las dos primeras fuentes expresan aquello que probablemente conforman el clima escolar; sin embargo, no se observa algún tipo de relación o conexión directa con los contextos de violencia. No obstante, el Plan Nacional Educativo 2021 hace una breve mención del deseo de consolidación de paz y

democracia después del conflicto armado en El Salvador (MINED, 2005), fuera de eso, solo hay mención general de contextos de vulnerabilidad o de riesgo.

En cambio, las fuentes terciarias abordan de igual manera los factores internos y externos antes mencionados; sin embargo, acentúan con mayor fuerza algunos factores como: las relaciones interpersonales dentro y fuera de la escuela, la relación con el entorno sociocultural, local, comunitario y familiar. Es importante hacer notar esta relación, puesto que según el CONED (2016), las relaciones humanas en sus diferentes niveles es una de las variables que más influye en los aprendizajes de América Latina.

Además, resaltan el hecho que siendo las escuelas una de las primeras instituciones determinantes de la sociedad, es necesario crear climas favorables para el aprendizaje y la convivencia. Teniendo tan grande responsabilidad con la misión educativa, parece irónico conocer que no exista ni monitoreo ni seguimiento que permita identificar y conocer los climas escolares en El Salvador (FUSADES, 2017).

Según la Fundación para la Educación Superior (2016) otros factores externos que conforman el clima escolar y que muy probablemente es poco considerado, son las expectativas y roles que recaen automáticamente en las escuelas, esto como consecuencia de las aceleradas transformaciones interpersonales, sociales y científicas.

Existe también en los documentos una insistencia sobre la interacción entre la escuela y los entornos, entre la familia, la comunidad, la realidad cultural y social. Este factor es un elemento que prácticamente se puede encontrar en todas las fuentes de investigación consultadas.

En alguna medida, se reconoce que las fuentes primarias y secundarias abordan el tema del clima escolar, pero desde una perspectiva indirecta, pues no existe una clara consideración del tema, pero sí presentan factores internos y externos que conforman el clima escolar, aunque estos carecen de relación con respecto al tema propiamente de clima escolar. Por otro lado, existe la paradoja que las fuentes secundarias exponen indirectamente de cómo el clima escolar puede incidir favorable o desfavorablemente los aprendizajes de los estudiantes.

Por ejemplo, en el documento Guía para la Elaboración o Revisión del PEI y PEA dice que una de las características de una escuela efectiva, es cuando se “garantiza un ambiente físico y social agradable que ayuda a que los estudiantes aprendan (MINED, 2008)”. Es decir, si no se garantiza un clima escolar agradable muy probablemente se afectará la calidad educativa. Por su parte el CONED (2016) lo expresa en su primer desafío diciendo:

Ambientes escolares integrales, inclusivos, con balance de género, seguros, confortables y de acceso universal para la comunidad educativa, propician condiciones esenciales para la educación de calidad, la prevención de la violencia, la promoción de la igualdad, la participación y la sana convivencia (pág. 37).

Finalmente, se puede confirmar que abordar el tema de climas escolares es una responsabilidad ineludible ya que afecta de manera directa la calidad educativa de los estudiantes. Para el caso del sistema educativo de El Salvador, poco se ha hecho al respecto, lo cual, puede ser confirmado por la ausencia o poco abordaje del tema en las fuentes primarias y secundarias, o por la poca vinculación de los factores que conforman el clima escolar con los efectos en la calidad educativa.

### **4.3. Descripción y análisis de gestión organizacional**

Afortunadamente una de las fortalezas en las que se ha invertido esfuerzos por parte del sistema educativo de El Salvador, es en dejar claro, qué es y cómo se gestiona una organización educativa. Documentalmente se puede afirmar, a partir de nuestras fuentes consultadas, que existe un gran contenido teórico y de capacitación para la implementación de una buena gestión organizacional educativa.

Para El Plan Nacional de Educación 2021 la gestión organizacional es un medio para lograr los objetivos del plan educativo, haciendo que éste se desarrolle de manera transparente, efectivo y eficiente. En el Plan Social Educativo Vamos a la Escuela se asume la gestión organizacional como una herramienta centrada en los estudiantes que ayuda a desarrollar el plan educativo, proveyendo respuestas para la eliminación de la barrera de acceso y participación para una educación de calidad.

Asimismo, de ambos planes se infiere que la gestión organizacional es el mecanismo que articula los esfuerzos y hace que los aprendizajes sean más significativos y pertinentes. En cambio, en Plan Cuscatlán existe poca claridad con respecto a lo que asume como gestión organizacional, se puede inferir ambiguamente que la gestión organizacional es como la estructura y la operativización de la educación.

En las fuentes secundarias existe mayor claridad con respecto a lo que se debe comprender como gestión organizacional. Por ejemplo, el documento Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje la expresa como, el conjunto de acciones pedagógicas-administrativas, financieras, organizativas y de evaluación- orientadas al logro de aprendizajes de los estudiantes (MINED, 2008, pág. 8). Por su parte en el documento Organización Escolar Efectiva dice, es el proceso donde se organiza y se dispone de manera conveniente los recursos para lograr un buen fin específico (MINED, 2008).

Para el módulo tres: Gestión Institucional y Escolar se podrá resumir diciendo que es una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura a los cambios sociales, de modo que se organizan y se desarrollan acciones en la búsqueda de metas y objetivos (MINED, 2017).

En el análisis de las fuentes primarias y secundarias se podrá notar cierta concordancia sobre lo que se puede entender como gestión organizacional, evidentemente que cada una acentuará ciertos aspectos; sin embargo, en una visión global se maneja una misma idea. Dentro los aspectos o características que debe tener una gestión organizacional se destacan los siguientes.

En primer lugar, la gestión organizacional está basada según los objetivos y metas que se quieren alcanzar en los planes nacionales de educación, articulando esfuerzos de los actores de la comunidad educativa. Según esta perspectiva, y a manera general, la gestión organizacional se caracteriza por ser democrática, esto según el Plan Educativo Nacional 2021 y Plan Social Educativo Vamos a la Escuela. Asimismo. Además, en las fuentes secundarias se puede identificar mejor su conceptualización de gestión organizacional democrática y el cómo ponerla en práctica.

Para las fuentes secundarias es gestión organizacional democrática por el hecho que promueve lo siguiente: involucramiento de la comunidad educativa en la planificación y toma de decisiones, se esfuerza por ejercer una autoridad compartida, genera espacios de participación para la comunidad educativa, potencia una comunicación asertiva, elabora estrategias centrada en los aprendizajes de los estudiantes, el respeto a la diversidad y a la participación colegiada, pero con roles asignados para generar mayor involucramiento y corresponsabilidad.



Además, se añade que dentro de esta gestión organizacional debe preservarse la valoración del individuo como su ritmo y formas de aprendizajes. También este modelo de gestión exige que se practique la inclusión, que se sistematice y estructuren los niveles de organización, y los procesos de gestión en sus diferentes niveles: administrativo, pedagógico, financieros, etc., de manera que se sea más eficientes y eficaz.

Un punto que se presenta con mucha insistencia en las fuentes secundarias es el papel de la persona que ejerza el cargo de la dirección. Sobre este rol se destaca lo siguiente: ejercer un liderazgo transformacional, es el gerente responsable del centro educativo, así como también es el responsable de la funcionalidad de la estructura organizativo y de la ejecución de lo planificado.

El director también debe ser el que vele porque todo esté orientado hacia los aprendizajes de los estudiantes. Para ellos, debe gestionar adecuadamente el talento humano y establecer relaciones armónicas y estables, esforzarse por propiciar un clima laboral colaborativo, participativo, dinámico y con una comunicación efectiva y asertiva.

Otra característica de la gestión organizacional son las relaciones que establece entre los miembros de la comunidad educativa. Por ejemplo, en la elaboración de la visión, misión, diagnóstico, valores compartidos y en otros elementos de planificación, etc., se posibilita la interacción y el protagonismo de los miembros de la comunidad educativa. Como resultado se genera un ambiente necesario para desarrollar un trabajo colectivo y colaborativo entre ellos. También permite mayor compromiso y mejora el clima de aprendizaje.

La gestión organizacional acorde con las fuentes secundarias genera relaciones a partir de: la gestión directiva, la organización de los docentes, la organización estudiante, la organización de padres y madres de familia. En cada instancia se provee una estructuración y organización del trabajo en función de la institución

educativa, definiendo roles y funciones con el fin de mejorar es desarrollo (MINED, 2017). La participación y la interacción entre cada una de estas instancias también permite obtener, disponer y organizar los recursos tanto humanos, materiales y financieros necesarios para lograr los objetivos y metas de la institución educativa (MINED, 2008).

La gestión organizacional al generar las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y darle participación en la misma organización y en el desarrollo del quehacer educativo, hace posible a su vez, que los cambios e innovaciones sean más acordes a la realidad de la escuela (MINED, 2017). También, existe un cierto esfuerzo por relacionar el quehacer educativo con otras instituciones externas: empresas privadas, ONG´s, iglesias, la comunidad local, etc, con el fin de que sean un soporte de lo que se intenta enseñar en cada escuela.

Asimismo, es importante desatacar que, según las fuentes primarias y secundarias utilizadas en este trabajo de investigación, la gestión organizacional enfoca su función en perspectiva de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Desde este enfoque se puede considerar que la gestión organizacional si proyecta generar ambientes de aprendizaje.

Por ejemplo, al involucrar a la comunidad educativa en las distintas áreas del quehacer educativo, se proyecta que la propuesta pedagógica a su vez, sea más aterrizada a la realidad de cada centro educativo. Otro ejemplo, de la incidencia de la gestión organizacional es el rediseño de la escuela como del aula. La intencionalidad del rediseño es poder integrar diversas estrategias con el fin de crear un mayor impacto en los aprendizajes en los estudiantes. También está relacionado a la buena gestión de: espacio y tiempo, recursos materiales y financieros, recursos humanos, etc. No obstante, a pesar de la proyección con enfoque en los estudiantes para mejor los ambientes de aprendizaje, no existe mucha profundización sobre cómo crear esos ambientes de aprendizaje.

Por otro lado, las fuentes secundarias presentan cierta conexión entre la gestión organizacional con los contextos de violencia. Según el criterio de las fuentes al haber una adecuada gestión organizacional, democrática y humana, esto se convierte en un tipo de cultura escolar donde se valora al ser humano por lo que es, donde existe participación y respeto a los valores acordados. Es decir, una buena organización garantiza la salubridad y el desarrollo de actividades que conduzcan a los estudiantes a una sana convivencia armónica y la práctica de valores (MINED, 2008). Además, es de recordar que toda la estructura escolar debe de procurar manejarse según los reglamentos y normas de convivencia ya requeridos y estipulados por las leyes (MINED, 2008)

De acuerdo a lo antes mencionado, si la gestión organizacional articula todos los esfuerzos en función de los estudiantes, quiere decir, que los objetivos y metas serán alcanzados, construyendo así una comunidad integral y con valores ciudadanos. Además, según las fuentes primarias y secundarias, la escuela es una institución que se gesta desde la sociedad, y, por tanto, a ella se debe. En otras palabras, su función social es desarrollar competencias ciudadanas para proveer una calidad de vida libre de toda violencia y exclusión (MINED, 2017).

Sin embargo, las fuentes terciarias consultadas presentan un panorama diferente con respecto a la gestión organizacional. Pero es necesario aclarar, que, en ningún momento, se identifica una discordancia entre las fuentes terciarias y lo propuesto por las fuentes primarias y secundarias, sino más bien, se observa una armonía entre la forma de pensar la gestión organizacional.

Lo distante entre las fuentes terciarias con las fuentes primarias y secundarias se da en el plano de la ejecución o aplicación de la gestión organizacional. Por su parte el CONED, hace el análisis que la realidad del sistema educativo en El Salvador es un reflejo de las capacidades desarrolladas por el mismo sistema (CONED, 2016).

Las fuentes terciarias invitan aún más a: mejorar la gestión de la dirección para ser verdaderos líderes educativos, invitan a organizar las instituciones educativas basadas en objetivos y metas claras y reales, a mejorar el desempeño institucional, a crear instituciones sólidas capaces de organizar ambientes favorables para el aprendizaje y la convivencia, etc. Sin embargo, las instituciones educativas presentan índices de violencia, deserción, bajo rendimiento en las pruebas estandarizadas, etc., por tanto, se deduce que no existe un buen desarrollo en la gestión organizacional.

En pocas palabras, la gestión organizacional ha quedado reducida y plasmada únicamente en el papel. Incluso el documento Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador plantea el hecho que el sistema educativo lucha contra la desarticulación y precariedad de la escuela y de sus actores como la familia y la comunidad, no respondiendo así a las necesidades de la población (MINED, 2016).

#### **4.4. Descripción y análisis de ambientes de aprendizajes**

Con respecto a esta variable, las fuentes primarias no precisan un concepto sobre lo que podría entenderse como ambientes de aprendizaje. Lo observado podría resumirse, en que para crear un ambiente de aprendizaje, es necesario favorecer las condiciones físicas de la institución (MINED, 2005), redefinirse la escuela y el aula adecuando todo cuanto se tiene en función de lo que se espera adquirir (MINED, 2009) o proveer una educación nacida de las propias identidades, particularidades y singularidades históricas (MINEDUCYT, 2019).

Estos aportes acercan un poco a lo que se podría entender como ambientes de aprendizaje; sin embargo, es muy ambiguo y poco trabajado por dichas fuentes primarias. Asimismo, en las fuentes secundarias tampoco se identifica una claridad sobre qué se debe entender por ambientes de aprendizaje. Entre las fuentes secundarias, únicamente en la serie de documentos Gestión Escolar

Efectiva se encuentra cierta alusión a lo que podría ser un ambiente de aprendizaje. Por ejemplo, se habla de un espacio privilegiado para educar, favoreciendo procesos de enseñanza y aprendizaje, y así, alcanzar las competencias que permita a los estudiantes desenvolverse con mayor probabilidad de éxito. No obstante, este acercamiento al concepto se puede elaborar en el conglomerado de toda la serie documental antes mencionada.

A pesar de carecer de una conceptualización clara de la variante abordada en este apartado, las fuentes primarias impulsan en cierta medida a generar dichos ambientes. En la Plan Nacional de Educación 2021 se habla de crear ambientes físicos funcionales, seguros que apoyen la labor educativa, así como también, promueve el uso de recursos didácticos diversos para enriquecer los procesos de enseñanza.

Por su parte el Plan Social Educativo Vamos a la Escuela se refiere a crear ambientes que acerque al estudiante a su contexto de vida, en vez de someterlo a un programa uniforme, invita también a crear aulas donde se pueda interactuar entre las personas y los medios didácticos y pedagógicos, a promover lo lúdico y el arte, etc. En el caso del Plan Cuscatlán no existe mucha claridad, puesto que se refiere a áreas educativas que prioricen lo particular y singular; no obstante, el documento no ofrece mayor información sino al contrario genera un poco de ambigüedad con su propuesta.

Con respecto a las fuentes secundarias también se encuentra alguna referencia sobre la creación de ambientes de aprendizaje, pero esta no es mencionada de forma concreta y específica sino como un aporte indirecto. Por ejemplo, las estrategias y la planificación tienen que estar enfocadas para que el estudiante adquiere el aprendizaje y las competencias esperadas del plan educativo según el nivel y el tiempo establecido.

En la serie documental Gestión Escolar Efectiva, se observa que da mucho énfasis en el tema organizativo con la perspectiva de generar cambios significativos en los ambientes de aprendizaje. Como consecuencia, motiva a elaborar la planificación y a operativizar el plan en todos los niveles de la manera más eficiente. La perspectiva de esto es lograr integrar todas las fuerzas de la comunidad educativa en un mismo objetivo. En este mismo sentido, la serie de módulos de capacitación de Gestión Directiva ofrece un impulso para guiar y conducir los esfuerzos de la comunidad educativa para construir ambientes de aprendizajes en favor de construir aprendizajes significativos en los estudiantes.

Por ejemplo, esta serie de módulos de Gestión Directiva sí especifican que los ambientes de aprendizajes deben ser inclusivos y contextualizados. Además, propone la idea del rediseño del aula y de la escuela con el aprender haciendo, extensión de la jornada educativa, pasar de asignaturas a disciplinas. (MINED, 2017). No obstante, estos pequeños aportes se presentan como lineamientos a seguir y hasta la fecha no existe, por ejemplo, un módulo que capacite a la comunidad educativa en la creación de ambientes de aprendizaje.

En cambio, para nuestras fuentes terciarias la variable ambiente de aprendizaje en el sistema educativo de El Salvador pareciese que sigue siendo hoy en día un reto, pues estas expresan que existe grandes deudas por saldar.

El mismo documento Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador reconoce que existe en su mayoría ambientes educativos desfavorables. El CONED expresa que, en muchas ocasiones, no se cuenta ni con la estructura ni con los servicios básicos para generar ambientes de aprendizaje. Esto mismo es afirmado en el documento ¿Qué es una buena Escuela? (Fundación para la Educación Superior, 2016)

Añadido a estas limitantes, se hace el análisis que es aún más difícil generar ambientes de aprendizaje cuando: los docentes y los directores probablemente

no están debidamente capacitados para ello; cuando no existe un compromiso de monitoreo y evaluación docente, cuando existe una presión por cumplir el currículo en un tiempo y espacio inadecuados, cuando son insuficientes las opciones curriculares y extracurriculares así como insuficientes los recursos humanos, materiales y financieros, etc. Prácticamente la lucha por crear ambientes de aprendizaje se convierte en una lucha por el cambio de todo el sistema educativo actual.

#### **4.5. Triangulación de la información**

En todas las fuentes consultadas se ha investigado y analizado las cuatro variables del trabajo de investigación las cuales son: clima escolar, gestión organizacional, ambientes de aprendizaje y contexto de violencia.

Como punto de partida se puede observar que tanto las fuentes primarias y secundarias sustancialmente manejan una misma línea en cuanto a proceso educativo, aunque evidentemente existen ciertos matices en cada período en que se implementa un plan educativo nacional, pero en fondo, siguen manteniendo la misma dinámica de trabajo. Por ejemplo, todos sus análisis y propuestas parten de cuatro indicadores que son: cobertura, repitencia, sobreedad y deserción. Siendo probablemente el indicador de cobertura el que más relevancia a tenido en los planes educativos.

El Plan Cuscatlán hace el esfuerzo por tomar distancia de los planes educativos de nación anteriores, tratando de darle relevancia a la territorialidad y el mapeo educativo. No obstante, estos elementos de territorialidad, mapa educativo, cambio de método, etc, son mencionados en los planes educativos anteriores, aunque con menor énfasis.

Por tanto, los tres planes educativos de nación tienen prácticamente un mismo punto de partida y, por ende, una forma muy similar de abordar y sugerir sus propuestas educativas.

#### **4.5.1. Variable: Contexto de violencia**

En el abordaje de las variables del trabajo de investigación se inició por analizar la variable del contexto de violencia, ya que esta variable marca como bien dice “el contexto” sobre el cual, las otras variables serán analizadas. Dentro de las fuentes primarias y secundarias se puede afirmar que el contexto de violencia no es tema desconocido, sino que se tiene conciencia de la problemática y de su aumento con el transcurrir del tiempo. Sin embargo, la paradoja radica en que ninguna de las fuentes primarias y secundarias hacen un abordaje directo sobre el tema, sino que, al contrario, pareciera ser que los contextos de violencias son problemas locales, circunstanciales y poco relevantes.

El Plan Social Educativo Vamos a la Escuela es el que más se acerca a la problemática de los contextos de violencia y que propone resolverlo a través de la educación inclusiva y de mayor participación de la comunidad local y de las familias. Por otra parte, los otros dos planes educativos: Plan Educativo Nacional 2021 y Plan Cuscatlán pareciera ser que no es en ningún momento, un problema urgente por resolver, lo cual se convierte en un hecho por analizar porque el Plan Social Educativa Vamos a la Escuela se encuentran de por medio entre el Plan Educativo Nacional 2021 y el Plan Cuscatlán.

En otras palabras, el tema del contexto de violencia es abordado en un plan educativo nacional que ve la problemática como un tema de urgencia; sin embargo, el plan previo y posterior no lo consideran de la misma forma. Por tanto, surgen las preguntas cuándo y dónde los contextos de violencia empiezan a ser un tema de importancia para la educación en El Salvador y porque de un momento a otro, este problema desaparece.

Al comparar las fuentes primarias y secundarias en contraste con las fuentes terciarias, la problemática de los contextos de violencia y más concretamente de los contextos de violencia pandilleril, han venido en un aumento acelerado y evidente desde el tiempo del Plan Educativo Nacional 2021 hasta la fecha.



Evidentemente, como no ha sido un elemento esencial para ser abordado desde los planes educativos de nación, se da por entendido la ausencia, poco abordaje y la falta de relación con otras variables de este trabajo de investigación.

#### **4.5.2. Variable: Clima escolar**

En el marco teórico se ha presentado la importancia de los climas de trabajo en toda organización, ya que este es un factor determinante para la organización, gestión, innovación y cambio (Martín Bris, 2000) de la misma organización. En este sentido, las instituciones educativas no son la excepción, sino al contrario, según estudios, el clima escolar afecta significativamente todas las dimensiones educativas y como consecuencia influye positiva o negativamente en los resultados de los aprendizajes (Cornejo & Redondo, 2001).

Por su importancia el clima escolar, es la variable principal investigada documentalmente en la realidad educativa salvadoreña. Como fruto de la investigación se puede observar y corroborar que en el presente trabajo de investigación dicha variable ha sido abordada de manera aislada en las fuentes primarias y secundarias. Es decir, no se observa que la variable “clima escolar” sea un indicador educativo o un elemento esencial, tanto para plantear los nuevos planes educativos de nación, como para implementar los planes educativos y capacitar a la comunidad educativa en su implementación.

Las fuentes primarias y secundarias vagamente ofrecen elementos que podrían ser esenciales para la configuración del concepto de clima escolar. Evidentemente, al no ser un tema de relevancia en la dinámica educativa del país, se comprende la ausencia de una conceptualización de la misma. Por otro lado, sí se puede observar en las fuentes primarias y secundarias un acercamiento de las dimensiones o factores que configuran el clima escolar; sin embargo, no hay una claridad o consenso entre las fuentes con respecto a cuáles factores conforman el clima escolar.

Es decir, entre las fuentes primarias y secundarias no se puede establecer una pauta de qué es y qué conforman los climas escolares, pues es un tema casi nulo entre dichos documentos. Y dado que no es un tema prioritario, no existe mayor información sobre los climas escolares, y, por tanto, no existe ni seguimiento, evaluación o propuestas para mejorar la calidad educativa desde los climas escolares. Además, consecuencia de la ausencia de este factor es que tampoco se puede establecer una relación clara con las otras variables de investigación ni con los planes.

Por su parte las fuentes terciarias sí hacen un énfasis en la necesidad de abordar el tema de clima escolar. Contrario a las fuentes primarias y secundarias, sí existe un mayor consenso del por qué se debe abordar el tema de clima escolar y cómo su falta de abordaje en el sistema educativo salvadoreño ha afectado negativamente.

Por ejemplo, las fuentes terciarias coinciden en comprender la educación más allá de la propia escuela y su función académica, proyectando asumir la educación también como un espacio para las relaciones interpersonales, la interrelación entre la sociedad, la comunidad, el territorio, la familia y la escuela. Espacios, encuentros, relaciones y experiencias que son parte del quehacer educativo. Es decir, la educación no es únicamente las exigencias del aprendizaje de un currículo, sino que es más complejo, puesto que en la educación intervienen muchos otros factores que afecta los procesos educativos.

Por tanto, las observaciones que ofrecen las fuentes terciarias están encaminadas a volver la mirada a estos factores poco atendidos en el período de historia de la educación estudiada en este trabajo de investigación. Pero es un volver la mirada para proyectar cambios y reformas más eficientes en el tema educativo. En otras palabras, es invitar a que todo proyecto educativo se gesté y se proyecte desde realidades educativas concretas y se deje de impulsar

reformas que teóricamente son muy buenas pero que no responden a la realidad educativa de El Salvador.

#### **4.5.3. Variable: Gestión Organizacional**

La gestión organizacional es la variable que más abordaje ha tenido entre las fuentes primarias y secundarias. Probablemente esto responde a las exigencias de la comunidad internacional en temas educativos y en cuanto a las necesidades que los indicadores de: cobertura, deserción, repitencia y sobreedad arrojan en los diagnósticos.

Es notable que, entre las fuentes primarias, exceptuando el Plan Cuscatlán, existe una sintonía en cuanto a la comprensión de lo que es la gestión organizacional y en cuanto su finalidad. Estas fuentes exponen que la gestión organizacional es una mediación necesaria para articular los esfuerzo y trabajo en función de mejorar y proveer la mejor educación posible para los estudiantes.

Asimismo, se observa que la gestión organizacional es caracterizada muy similarmente entre las fuentes primarias. Se refieren a una gestión organizacional que debe ser democrática, participativa y humana, guiada por los objetivos del plan educativo, desarrollada según las líneas estratégicas, organizando los distintos espacios de la comunidad educativa y unificando esfuerzos bajo un mismo fin, trabajando y vinculando la institución educativa con otras entidades para mejorar las condiciones de calidad educativa, manteniendo un seguimiento y evaluación de los procesos educativos, etc.

También en las fuentes secundarias se puede observar como la gestión organizacional ha sido un elemento esencial y muy bien trabajado a nivel documental. Por ejemplo, en un primer momento se constata que la mayoría de las fuentes secundarias están dirigidas a mejorar las diferentes dimensiones de

la gestión organizacional de las instituciones educativas y entre las principales dimensiones se encuentra la gestión directiva.

En otras palabras, las fuentes secundarias en su abordaje de la gestión organizacional enfatizan mucho el papel del director o directora de las instituciones y buena parte de su contenido, va dirigido a formar y capacitar a las personas que ejercen ese rol.

Gairín Sallán (2003) menciona que los elementos básicos para que una organización funcione deben ser: objetivos, metas, estructura, mediaciones para desarrollar los objetivos, un sistema relacional entre recursos humanos, materiales y procesos, dirección, funciones y roles. Estos elementos han sido plasmados en las fuentes primarias y secundarias a pesar de las diferencias entre los períodos de planes educativos.

Entre todos estos elementos básicos para una gestión organizacional las fuentes secundarias, a pesar de las variaciones que presenta por su plan educativo de origen, presentan cierta continuidad en lo que respecta a la forma de asumir y desarrollar la gestión organizacional. Por ejemplo, cuando se habla del tipo gestión democrática, participativa y humana, la importancia y el tipo de dirección que se debe desarrollar, los tipos y niveles de organización y participación de la comunidad educativa, las formas de planificación, etc., son dimensiones de la gestión organizacional que se sostiene y se profundizan en cada uno de los documentos de las fuentes secundarias.

Por otro lado, desde la fuentes primarias y secundarias se promueve este tipo de gestión organizacional, para que sea ésta, la que influya desde su eficiencia y eficacia en la reducción de las brechas diagnosticada por los cuatro indicadores educativos que son: repitencia, sobreedad, deserción y cobertura. En otras palabras, la gestión organizacional sería como un talón de Aquiles para mejorar la calidad educativa.

Al analizar las fuentes primarias y secundarias en este trabajo de investigación se observó que dichas fuentes dan una prioridad notable a la variable de la gestión organizacional en comparación con las demás variables de investigación: clima escolar, ambientes de aprendizaje y contextos de violencia. Dar relevancia a la gestión organizacional es una perspectiva muy buena y con una adecuada aplicación puede generar cambios significativos en los diversos retos como plantea el tema de educación. Además, es reconocible que el contenido y perspectiva de la gestión organizacional, tanto teórica como las proyecciones de capacitación para distintos miembros de la comunidad educativa, son realmente abundantes y muy bien estructuradas.

Las preguntas empiezan a surgir cuando en las fuentes terciarias se puede analizar que, en la práctica todo ese contenido teórico y estructurado de las fuentes primarias y secundarias, no han generado el efecto esperado. Porque según las fuentes terciarias se sigue discutiendo sobre problemáticas básicas como las condiciones y recursos mínimos para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, se observa la falta de articulación entre el trabajo de la comunidad educativa, la poca contextualización de los aprendizajes e incluso la falta de una verdadera oferta educativa que responda a las necesidades de la población y los territorios.

Además, también las fuentes terciarias colocan en entre dicho la gestión organizacional que las fuentes primarias y secundarias proponen, pues evalúan los procesos educativos y concluyen que existen pocos avances en materia de calidad educativa. Irónicamente el CONED (2016) hace la comparación que los resultados educativos en la actualidad son reflejo de la eficiencia y eficacia de las capacidades instaladas en las instituciones educativas.

La coincidencia de todas las fuentes del trabajo de investigación se resume en el pensar que una buena gestión organizacional puede hacer cambios significativos y positivos para la realidad educativa del país, sobre todo, en

cuanto a mejorar las condiciones para el aprendizaje. Es decir, hay una cierta conexión entre la función de la gestión organizacional y los ambientes de aprendizaje, pero no existe una profundización sobre ello. Además, entre todas las fuentes tampoco existe un entredicho por lo propuesto para una gestión organizacional, su estructuración y desarrollo. No obstante, en lo que sí difieren es en el resultado pues no existe un resultado sustancial que mejore las condiciones educativas.

#### **4.5.4. Variable: Ambientes de aprendizaje**

Las fuentes primarias describen a la variable ambientes de aprendizaje en la medida que estos son resultados de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional. En otras palabras, las fuentes se refieren a los ambientes de aprendizaje como el ambiente físico y relacional que se convierte en el contexto propicio para los procesos de aprendizaje. No obstante, su conceptualización es aún ambigua y esto sucede probablemente por el hecho que dicha dimensión educativa no es una prioridad por abordar.

Según la base teórica de este trabajo de investigación, los ambientes de aprendizaje son los espacios y momento contruidos intencionalmente para aprender y educarse (Duarte, 2003). En otras palabras, el ambiente de aprendizaje es el todo unificado donde las personas que habitan y se relacionan en un espacio aprende entre sí (Iglesias Forneiro, 2008).

Basados en esta perspectiva, se puede analizar que las fuentes primarias generalmente se limitan a decir, que es necesario la construcción de ambientes de aprendizaje, donde se adecue los espacios y las prácticas pedagógicas. Para las fuentes secundarias, los ambientes de aprendizaje prácticamente serán el fruto de todo el buen funcionamiento de la gestión organizacional y, por ende, de la buena ejecución de todo tipo de planificación.

También en las fuentes secundarias se puede observar que para la construcción de ambientes de aprendizaje se ofrecen ciertas recomendaciones como: aplicación de aprendizajes colaborativos, metodología APA, rediseño de la escuela y del aula, mejoramiento de la infraestructura, etc. Pero en el fondo, no existe una idea compartida sobre qué es el ambiente de aprendizaje. Consecuencia de ello es el poco mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. Esto es comprensible ya que no se puede mejorar los ambientes de aprendizaje, sino existe una idea clara de lo que son los ambientes de aprendizaje, y mucho menos, un seguimiento y una evaluación de los mismo.

Las fuentes terciarias se limitan a expresar que no se pueden crear ambientes de aprendizajes significativos en una institución educativa, cuando se está batallando con las necesidades básicas para el desarrollo de una educación. Por ejemplo, infraestructura, falta de capacitación para implementar nuevas metodologías pedagógicas, contextos sociales desfavorables, recursos humanos, materiales y financieros, etc.

Es decir, como los ambientes de aprendizaje son la consecuencia de todo un buen funcionamiento de otros factores como: el clima escolar y la gestión organizacional, si estos son ignorados o fallan en su desarrollo, evidentemente, la creación de ambientes de aprendizajes significativos será cada vez más difícil de alcanzar, por no decir imposible.

Finalmente, se podrá observar que la variable ambiente de aprendizaje en todas las fuentes de este trabajo de investigación se convierte en resultado o consecuencia de muchos otros factores que han sido ignorados, poco atendidos o no superados hasta la fecha. Un ejemplo de ello, es la poca profundización del tema en cada una de las fuentes analizadas.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y propuesta de mejora**

El objetivo de este trabajo de investigación fue establecer cómo el clima escolar incide en la gestión organizacional para la creación de ambientes de aprendizaje en escuelas públicas en contextos de violencia. El enfoque del trabajo de investigación es cualitativo; sin embargo, la investigación que originalmente era de campo cambió a una investigación documental por las diversas situaciones que generó la emergencia sanitaria del COVID 19.

Investigar las variables del trabajo de investigación en documentos educativos de carácter nacional ha sido provechoso puesto que, se puede comprender una de las muchas causas del por qué no se perciben cambios ni mejoras sustanciales en la calidad educativa de El Salvador. Las conclusiones y la propuesta de mejora que se presentan a continuación no pretenden ser un recetario, sino una simple invitación a la reflexión, con el fin de dar un aporte para mejorar significativamente la realidad educativa de alguna institución educativa del país.

#### **5.1. Conclusiones**

##### **5.1.1. Clima escolar**

- El clima escolar es una dimensión de la realidad educativa que se esté o no consciente de ello, existe y es experimentada por todos los miembros de la comunidad educativa.
- El clima escolar influye positiva o negativamente en todos los procesos educativos. Por tanto, no se puede obviar dicha dimensión educativa a la hora de hacer diagnóstico de la realidad educativa o implementar un cambio educativo.



- En el análisis documental de este trabajo de investigación se identifica que la variable: clima escolar está indirectamente presente en las fuentes investigadas. El clima escolar por el momento no ha sido una prioridad por investigar y trabajar en la realidad educativa de El Salvador.
- A pesar de la poca información obtenida, se deduce que el clima escolar en las instituciones educativas públicas en El Salvador, es una dimensión conformada por factores intersubjetivos y socioambientales. Entre los factores intersubjetivos se encuentran: las diversas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa que, con sus emociones, experiencias de vidas, afectos, roles sociales y pensamientos conforma un ambiente escolar. En cambio, entre los factores socioambientales están: los objetivos, planes y metas académicas, el tipo de organización, los recursos materiales y financieros de la institución educativa, el ambiente sociocultural donde se encuentra la institución educativa y la realidad política y económica.
- Para el caso salvadoreño la dimensión del clima escolar es una dimensión poco investigada. En otras palabras, se carece de datos y de una investigación sistematizada.
- De acuerdo a la revisión documental, se deduce que la ausencia de información, investigación y proyección de los climas escolar en las instituciones educativas públicas de El Salvador podría ser la causa de cómo muchos de los objetivos, metas y propuestas de mejora, impulsadas en los planes educativos nacionales tengan un incipiente impacto real en el sistema educativo.
- Las fuentes terciarias de investigación revelan que los climas escolares en las instituciones educativas públicas de El Salvador, con el paso del tiempo se han convertido en climas cada vez más problematizados por la realidad de violencia pandilleril.
- Se considera que las fuentes terciarias advierten de la urgencia por trabajar en cambios significativos en la realidad de violencia dentro de las instituciones educativas públicas de El Salvador. La dimensión por investigar y trabajar es la que concierne a mejorar los climas escolares.

### 5.1.2. Gestión organizacional

- La gestión organizacional proyectada para las instituciones educativas públicas en El Salvador es basada en el modelo democrático, participativo y humano. Este modelo intenta proyectar una institución educativa con un sistema abierto en sintonía con los contextos sociales y políticos. Además, promueve la articulación del esfuerzo y trabajo de toda la comunidad educativa para mejorar las condiciones educativas en los estudiantes.
- La gestión organizacional de los planes educativos nacionales se enmarca en cuatro indicadores básicos por superar: deserción, cobertura, repitencia y sobreedad. Según los planes educativos, un buen desarrollo de la gestión organizacional dará como resultado la reducción de los indicadores antes mencionados.
- Conforme a las fuentes primarias y secundarias los indicadores han permanecido constante en el período de los planes educativos: Plan Educativo Nacional 2021 y Plan Social Educativo Vamos a la Escuela. En cambio, el plan educativo Plan Cuscatlán no presenta con claridad sus indicadores, y, por ende, sus objetivos son un poco confusos.
- Con el planteamiento del modelo organizacional de los planes educativos se intenta incidir en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa, tratando de crear un ambiente más participativo, colaborativo y humano en todos los niveles y roles de la institución educativa.
- Según la proyección de las fuentes consultas, el eficaz y eficiente desarrollo de la gestión organizacional democrática, participativa y humana, motivará un adecuado ambiente para la vivencia de los valores civiles.
- Los planes nacionales de educación han apostado mayoritariamente a fortalecer la dimensión organizacional en las instituciones educativas públicas.

- La gestión organizacional está dirigida en un primer momento a fortalecer y capacitar a la persona que ejerza el rol de dirección en la institución educativa.
- De acuerdo con las fuentes terciarias de investigación se puede concluir que la perspectiva de cambio o transformación generada por la gestión organizacional no ha sido alcanzada en la práctica, pues no se han generado los cambios proyectados en los planes educativos.

### **5.1.3. Ambientes de aprendizaje**

- Algunas propuestas de relación entre la gestión organizacional y el clima escolar parte de la aplicación de ciertas metodologías pedagógicas como: aprendizajes colaborativos, metodología APA, rediseño de la escuela y aula. La finalidad es poder crear ambientes de aprendizaje más inclusivos basados en las prácticas de valores.
- Basados en las fuentes analizadas en este trabajo de investigación, no puede hablarse de ambiente de aprendizaje de manera directa, porque esta dimensión de la realidad educativa no está seriamente considerada en el sistema educativo salvadoreño.
- Las fuentes primarias se limitan a proponer la necesidad de la construcción de ambientes de aprendizaje, adecuando los espacios para las prácticas pedagógicas. En cambio, las fuentes secundarias se refieren a estos como consecuencia del buen funcionamiento de la gestión organizacional.
- Evidentemente, de alguna u otra forma, se genera un ambiente de aprendizaje. No obstante, existe la dificultad de poder determinar cómo estos ambientes de aprendizaje son generados por la relación entre gestión organizacional y clima escolar.

- Los ambientes de aprendizaje se podrán valorar como ineficientes por el hecho que muchas de las instituciones educativas están tratando de solucionar necesidades básicas de la institución para un desarrollo mediano de la calidad educativa.
- Partiendo de las fas fuentes terciarias se infiere que poco o nada se puede hacer en la creación de ambientes de aprendizaje en las instituciones de educación cuando la gran mayoría de centros educativos están batallando por solventar las necesidades básicas mínimas para poder funcionar.
- Para generar ambientes de aprendizaje, necesariamente debe procurarse un buen funcionamiento de la gestión organizacional de la institución educativa. Asimismo, se debe unir esfuerzos para favorecer el clima escolar de cada institución educativa.

El trabajo de investigación ha intentado estudiar la expectativa educativa salvadoreña que se presenta en los documentos oficiales del sistema educativo y otros documentos relevantes que analizan los contextos educativos, valorando los aciertos y desaciertos que las propuestas educativas han tenido en el transcurso de los años.

Todo ello permitió poder identificar tres factores que están interrelacionados entre sí, y que son esenciales para todo cambio de paradigma, sobre todo cuando contextos de violencia están presentes, no solo en torno a una institución educativa, sino que también está inmersa en la misma institución educativa. Convirtiendo a los alumnos principalmente en víctimas, pero tristemente también en victimarios.

Por tanto, las transformaciones educativas no pueden ser proyectadas únicamente por cambios de contenido curricular o de actualizaciones e innovaciones tecnológicas. También deben ir acompañadas por cambios que tomen en cuenta la amalgama de realidades y experiencias que interactúan tanto dentro como fuera de la institución educativa.

Desde esta perspectiva y como se ha expuesto anteriormente, una de esas realidades y al parecer poco tomada en cuenta es el clima escolar. Esta dimensión se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de una educación satisfactoria y para la implementación de cambios y de mejoras educativas. Un clima escolar sano, armónico, sin violencia y en la que participan todos los miembros de la comunidad educativa incide directamente en todas las áreas educativas y, por ende, en su calidad y en la vida misma de los miembros. Por consiguiente, esta dimensión no puede ser obviada en la realidad educativa de El Salvador y menos aún, cuando hay estudios que revelan que una de las mayores preocupaciones actuales es la violencia pandilleril al interno de los centros educativos públicos, mayoritariamente.

Como consecuencia se puede deducir que, si el clima escolar ha estado marcado por la realidad de violencia, muy probablemente, también sea la causa del porqué los cambios no alcanzan las metas esperadas. Sin embargo, es importante reconocer que la propuesta de gestión organizacional planteada desde los planes educativos de nación es una propuesta muy bien elaborada. Por consiguiente, será pertinente articular de manera más eficiente dicha proyección para que los objetivos y metas de los planes educativos puedan ser más significativos.

Además, la incidencia del clima escolar en la gestión organizacional también tendrá su impacto directo en la creación y desarrollo de los ambientes de aprendizaje, los cuales deben ser elaborados según las propuestas curriculares, pero sin olvidar objetivamente sobre qué contexto, realidad y recursos se sostienen y se desarrollan estos ambientes. Entre menos oportunidad se dé a que los ambientes de aprendizaje sean consecuencia no planificada o del azar, se tendrá mayor posibilidad de obtener mayores y mejores resultados en la calidad educativa, la cual no se reduce únicamente a un buen resultado académico cuantificable, sino que también integra la formación de personas con verdaderos valores humanos.

## 5.2. Sugerencias como propuesta de mejora



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

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**Título:**

**“Sugerencias para mejorar el clima escolar en instituciones de educación pública en contextos de violencia en El Salvador”**

**Presentado por:**

**Lic. José Benjamín Constante Quezada**

**Enero 2022**

## **Contenido**

- I. Introducción**
- II. Objetivos**
  - a. Objetivo general.**
  - b. Objetivo específico.**
- III. Justificación**
- IV. Sugerencias para mejorar el clima escolar en instituciones de educación pública en contextos de violencia en El Salvador.**
  - a. Importancia de la evaluación del contexto educativo y su clima escolar como indicador educativo.**
  - b. Socialización de información pertinente con los sujetos responsables de la comunidad educativa.**
  - c. Algunas acciones que podrían ayudar a mejorar el clima escolar en los contextos de violencia en las instituciones educativas.**
    - i. Establecer una visión común que oriente a la institución educativa.**
    - ii. Responsabilidad en la gestión del clima escolar y cohesión del trabajo en equipo.**
    - iii. Elaboración de normas y protocolos.**
    - iv. Elaboración de un plan de gestión para mejorar el clima escolar.**

## **I. Introducción**

Elevar el nivel educativo es una proyección que año con año toda sociedad pretende alcanzar pues apostar por la educación es una de las mejores inversiones sociales, no solo por un desarrollo político, económico, tecnológico, científico, etc., sino, sobre todo, porque implica alcanzar mayores niveles de humanización.

En otras palabras, es comprensible y bueno asumir que la educación contribuye enormemente y es un pilar fundamental para alcanzar la vivencia de valores civiles y democráticos en la sociedad. No obstante, pensar, reformular e intentar transformar la educación debe ser a partir de la realidad que la misma educación presenta. Bajo esta perspectiva y con la intención que la educación pública siga contribuyendo al desarrollo y la humanización de nuestra sociedad salvadoreña, se sugieren algunas pautas teóricas para mejorar el proceso educativo salvadoreño.

Se ha de tomar en cuenta que en la actualidad se tiene un plan educativo nacional en curso, es decir, el Plan Cuscatlán. Tratando de ser un poco más realista, no se pretende hacer sugerencias que implique un cambio totalmente radical, sino más bien, aportar sobre los lineamientos en curso que han sido propuestos por el plan educativo vigente. Por consiguiente, las sugerencias o pautas teóricas surgidas como fruto de este trabajo de investigación tendrán en cuenta el plan nacional de educación actual.

Si eventualmente las sugerencias teóricas empiezan a generar resultados positivos, será un imperativo hacer investigaciones de campo con mayor profundidad y sistematización obteniendo más resultados, analizando y sacando nuevas conclusiones que contribuyan a mejorar la educación pública en El Salvador.



## **II. Objetivos**

### **a. General:**

Generar un clima escolar favorable que posibilite el desarrollo de una buena educación integral en las instituciones de educación pública en El Salvador.

### **b. Específicos:**

- Indicar la necesidad de evaluar cualitativamente el contexto educativo y el clima escolar de las instituciones públicas de El Salvador a partir de los cuatro indicadores educativos que propone el Ministerio de Educación.
- Justificar la necesidad de socializar la información sobre cuál es el contexto educativo y el clima escolar que experimenta la institución educativa pública.
- Sugerir desde la perspectiva teórica algunas acciones que ayuden a mejorar el clima escolar en las instituciones públicas que experimentan contextos de violencia.

### **III. Justificación**

Las instituciones de educación pública en El Salvador desarrollan sus labores bajo contextos específicos que influyen en sus diversos procesos o dinámicas educativas. Dentro de cada contexto particular se desarrollan, experimentan y se relacionan tres dimensiones básicas de las instituciones educativas: el clima escolar, la gestión organizacional y ambiente de aprendizaje.

Analizando documentalmente algunos de los planes educativos de la nación, los documentos de sistematización de cada uno de estos planes y otras investigaciones sobre la realidad educativa en el país, se puede asegurar que ha habido un gran interés con respecto al tema de gestión organizacional. No obstante, también es notorio que hasta la fecha, no hay mayor profundización en dos dimensiones muy importantes para todo centro escolar, es decir, el clima escolar y el contexto sobre el que se educa. Es a estas dos dimensiones a las que principalmente las sugerencias teóricas desean aportar, pues basados en los resultados del trabajo de investigación, estas son algunas de las que más se necesitan fortalecer en la realidad educativa de El Salvador.

Se indica que los primeros en implementar las sugerencias sean los centros escolares por el obvio motivo que ya está en curso el nuevo plan educativo de nación: Plan Cuscatlán. Por consiguiente, no se pretende generar transformaciones a nivel más macro por los diversos trabajos y tiempo que esto implicaría; en cambio, sí se puede implementar ciertas acciones sobre lo que ya está en curso no duplicando el trabajo sino profundizando en el trabajo que ya se está realizando.

Así mismo, es importante tener en cuenta que, al hacer sugerencias que nacen de una investigación documental, es más pertinente aplicar y confrontar en un primer momento con sujetos concretos de investigación, para luego, proponerlas a un nivel más macro. En este sentido, se procura generar las bases para elaborar una evaluación diagnóstica integral de las instituciones educativas.

El clima escolar será el eje principal de las sugerencias porque en él convergen las otras dimensiones. Particularmente este trabajo está dirigido a instituciones de educación pública que necesiten mejorar su clima escolar y que sufren realidades concretas de violencia. Por tanto, se formulan las siguientes intuiciones teóricas como para identificar los contextos de violencia y mejorar el clima escolar.

Finalmente, se reafirma que las sugerencias acá propuestas tendrán como punto de partida el plan educativo de nación que está en curso y sobre ello se ha de sumar el fruto del trabajo de investigación documental que a continuación se propone.

#### **IV. Sugerencias para mejorar el clima escolar en instituciones de educación pública en contextos de violencia en El Salvador**

##### **a. Importancia de la evaluación del contexto educativo y su clima escolar como indicador educativo**

Como punto de partida para mejorar el clima escolar en una institución educativa es esencial ubicar en un primer momento sobre en qué coyuntura se educa y qué clima escolar se tiene.

Partiendo de los planes educativos: Plan Educativo 2021, Plan Social Educativo Vamos a la Escuela y Plan Cuscatlán se constata que se han mantenido hasta la fecha cuatro indicadores básicos para una evaluación diagnóstica de la realidad educativa del país. Estos indicadores son: cobertura, repitencia, sobreedad y deserción. Evidentemente, si dichos indicadores siguen vigentes se puede concluir que hasta hoy, no se ha logrado solventar problemáticas que por mucho tiempo siguen afectando los procesos educativos. Probablemente se puede estar tratando de solventar las consecuencias de problemáticas sin haber

podido identificar las raíces del problema en sí. Frente a esta deducción se indica lo siguiente.

Como el Ministerio de Educación mantiene vigente los cuatro indicadores y solicita a las instituciones que hagan evaluaciones diagnósticas en base a ellos, lo que se sugiere es, que cada institución educativa profundice y vaya un poco más allá de los datos cuantitativos que los indicadores pueden ofrecer. Profundizar en las causas de los indicadores generará información sobre en qué contexto educativos se está educando.

En otras palabras, es crear un indicador de contexto educativo con carácter cualitativo que permita ubicar cuál es el contexto de la institución educativa y contener la base sobre qué propuestas educativas podrían ser viables o no en determinadas circunstancias. Es decir, se podría valorar si las propuestas educativas son pertinentes o no, evitando caer en pesimismo o euforias infundadas.

Además, ubicar el contexto educativo y definirlo llevaría a tomar conciencia sobre dónde está ubicada la realidad particular de cada centro educativo. Por ejemplo, en la actualidad es importante tomar conciencia que la violencia en todas sus formas es reflejo de la ruptura del tejido social y que se influye grandemente en la educación (CONED, 2016). Por tanto, si esto es una realidad evidente, surge la pregunta por qué no se ha creado un indicador que refleje mejor el panorama de los contextos educativos. Si los contextos educativos hubieran sido un indicador, se podría haber advertido cómo la violencia en las instituciones educativas iba evolucionando con el tiempo y, así prevenir y combatir dicha problemática.

Después de ubicar debidamente el contexto educativo debe darse un paso más. Ahora correspondería ubicar el clima escolar como otro indicador. Evidentemente, cada institución educativa según su particularidad tendrá que

aplicar otras herramientas de evaluación para obtener mayor información y hacer un diagnóstico más preciso sobre esta dimensión.

Pero la justificación de hacer del clima escolar un indicador, es porque permitiría a las instituciones educativas mantener la consciencia para el presente y las futuras aplicaciones de planes educativos, no de manera retórica sino real, sobre como la formación educativa no se enmarca únicamente en la formación académica, sino también implica educar en valores esenciales para la vida. Se analizaría las relaciones interpersonales y socio ambientales y sus efectos en la dinámica educativa en general.

Además, el clima escolar como indicador podrá valorar cualitativamente los resultados de los diferentes procesos educativos en ejecución, identificando si las fallas están en la proyección o en la ejecución, procurando así invertir recursos humanos, materiales y financieros de manera más eficiente y eficaz. También se podrá valorar el grado de satisfacción de los diferentes miembros de la comunidad educativa y cómo esta afecta su proceso educativo.

Por último, el clima escolar como indicador también permitirá una actualización más real de la situación educativa. Por ejemplo, si se tuviera el clima escolar como indicador en la coyuntura actual generada por la pandemia del COVID 19, podríamos comprender un poco más el estado del proceso educativo, pues ¿cuál es la percepción del estudiante con respecto a su proceso de formación?, ¿cuál es la percepción del director, docente, etc., del proceso educativo?, ¿cómo ha sido la adaptación o frustración?, ¿qué tipo de clima escolar se ha generado en la virtualidad?, ¿qué aspectos de las interrelaciones humanas se ha visto afectadas?, ¿cómo afecta esta coyuntura en la dimensión socioambiental?

Al sugerir y justificar la creación de dos nuevos indicadores educativos: contexto educativo y clima escolar, no se pretende multiplicar esfuerzos y trabajos innecesarios, sino más bien, es aprovechar al máximo los recursos que se

tienen. Por ejemplo, si periódicamente las instituciones educativas deben de diagnosticar su institución basadas en los cuatro indicadores tradicionales, lo que se sugiere es ahondar más en las causas de esos indicadores: vaciar, confrontar y ubicar esa información de manera más precisa y clara dentro de estos dos nuevos indicadores.

Por otro lado, al crear indicadores del contexto educativo y el clima escolar, se empujará a las instituciones educativas a poner por escrito y de manera formal la información, evitando ocultar, obviar, negar o confrontar algunas problemáticas en la institución educativa.

#### **b. Socialización de la información pertinente con los sujetos responsables de la comunidad educativa**

En sintonía con el Plan Educativo Cuscatlán, se asume que cada realidad educativa poseerá ciertas características psicosociales determinadas por factores estructurales y funcionales que integrados confieren una particularidad. Todo esto sin dejar de lado la existencia factores comunes, buenos o malos, que son experimentados en las instituciones educativas.

Si las instituciones educativas asumen y ponen en práctica la sugerencia de crear los dos nuevos indicadores educativos antes mencionados, se podrá empezar a gestar, observar, evaluar y trabajar un tipo de información totalmente nueva, que después de una reflexión seria y profunda deberá de determinarse de manera clara y lo más precisa posible.

En otras palabras, lo que se busca después de obtener la información cualitativa de los dos indicadores: contexto educativo y clima escolar, es poder nombrar e identificar claramente las raíces de problemas que han sido obviados en las evaluaciones diagnósticas de las instituciones educativas. La importancia de

nombrar, identificar o determinar estas nuevas problemáticas es poder buscar soluciones más sustanciales a los grandes retos que se enfrenta la institución educativa.

Pero la búsqueda de nuevas soluciones no será exitosa si únicamente se nombra o identifica la problemática. Otro de los puntos esenciales es compartir públicamente la información de los indicadores con los sujetos responsables de la institución educativa. Además, se ha de evitar caer en el error de creer que todos se dan por enterado de las dificultades por las que atraviesa la institución educativa o peor aún, que por creer que no se hable del problema este deja de existir.

Por ejemplo, la realidad de violencia pandilleril en las instituciones educativas sobre todo en el sector público es una realidad indiscutible. En cierta forma a nivel oficial se reconoce que la violencia pandilleril es un contexto real, pero más como un hecho externo a la institución educativa. En cambio, aceptar oficial y formalmente que dicha problemática radica y van en crecimiento al interno de las instituciones educativas no es algo observable hasta la fecha en documentos oficiales.

Al socializar la información surgirán incógnitas ante estos hechos porque si los contextos de violencia en las instituciones educativas van en crecimiento, no solo externa sino también internamente, es porque estamos fallando en las evaluaciones diagnósticas. También podría intuirse que existe un temor fundado o no, al reconocer que se está fracasando y no se sabe qué hacer. No obstante, es básico tener en cuenta que si no se asume maduramente el problema no se podrá dar una solución a este.

Por tanto, en un primer momento se sugiere ubicar como indicadores los contextos educativos y clima escolar. Como segundo consejo se invita a socializar la información con los responsables de la comunidad educativa de

modo que, interpelados y confrontados por la problemática se pueda buscar soluciones pertinentes porque esperar solucionar un problema sin asumirlo solo conllevará a ejecutar acciones estériles.

**c. Algunas acciones que podrían ayudar a mejorar el clima escolar en los contextos de violencia en las instituciones de educación.**

**i. Establecer una visión común que oriente a la institución educativa.**

Después de ubicar el contexto educativo, el clima escolar y de socializar dicha información, es importante que los miembros de la comunidad educativa establezcan qué cambios son necesarios hacer para mejorar el clima escolar.

Una visión en común facilitará la creación de lineamientos, principios y valores que serán conocidos por todos. Así mismo, esta visión en conjunto facilita convertir los principios y valores en acciones concretas y pertinente. Además, muy probablemente esto pueda ayudar a crear mayor identidad y compromiso con las necesidades de cambio que necesita la institución educativa.

**ii. Responsabilidad en la gestión del clima escolar y cohesión del trabajo en equipo**

En este apartado se sugiere revisar el tipo de gestión y el nivel de cohesión que existe entre los distintos niveles y sujetos responsables del proceso educativo. Por ejemplo, el director con su liderazgo se convierte en un elemento clave para mejorar los climas escolares. Además, quien ejerce el cargo de dirección debe necesariamente apoyarse en el personal docente, porque son los profesores quienes tienen la oportunidad de interactuar más directamente con el estudiantado y de observar qué clima escolar está presente en la institución educativa.



Esto exige que tanto la dirección como el cuerpo docente deben estar en constante observación, no solo para prevenir algún tipo de accidente en la institución educativa, sino para adelantarse a los hechos y ser proactivos. La finalidad es poder hacer los cambios necesarios antes que el problema pueda convertirse en una dificultad mayor.

Adelantarse a los hechos será más beneficioso que tratar de restaurar aquello que ya ha sido afectado. Por ejemplo, conociendo la existencia de miembros de pandillas en la institución educativa, cómo se podría evitar para que estos no puedan reclutar a nuevos estudiantes a la actividad pandilleril. Obviamente, esto no es el esfuerzo de una sola persona, sino al contrario, tiene que ser un trabajo en conjunto de modo que tanto el director, los docentes, los padres de familia y el mismo estudiante sienta la confianza de poder sobreponerse a tan dura situación. Esta es corresponsabilidad de todos.

### **iii. Elaboración de normas y protocolos.**

Elaborar normas, procedimientos y protocolos de lo permitido y lo no permitido es esencial a la hora de gestionar los climas escolares. Dichas prácticas y documentos no son ajenos a las instituciones educativas. Sin embargo, la debilidad surge cuando existen protocolos que no contemplan problemáticas reales.

Un protocolo será eficiente y eficaz si es basado en la realidad de la institución. Los lineamientos generales para elaborar el documento sirven como base, pero cada institución educativa debe ubicar concretamente su realidad, y a partir de ahí, elaborar sus propias normas y protocolos. Si la institución educativa no tiene claridad en este punto, se encontrará con dilemas que no podrá resolver. Por ejemplo, la institución educativa puede estar perdida porque no existe un protocolo sobre cómo proceder cuando existen contextos de violencia pandilleril al interno de la institución educativa.

Elaborar este documento partiendo de lo real y concreto facilitará la solución del conflicto y contribuirá a mejorar el clima escolar. Además, esto permitirá asumir con mayor responsabilidad el cambio en la institución educativa, porque ni se ocultan ni se evaden los problemas, sino al contrario, se hace el esfuerzo por solucionarlos de la manera más oportuna.

#### **iv. Elaboración de un plan de gestión para mejorar el clima escolar**

En un primer momento se sugiere que la institución debe forjar el hábito de reflexionar constantemente sobre la importancia y la valoración de un clima escolar favorable. Esto conlleva a una evaluación continua del clima, pero a su vez, también conduce a procesos efectivos de solución.

Las instituciones educativas poseen herramientas institucionales que el Ministerio de Educación periódicamente comparte con ellas, con el fin ofrecer una base para el desarrollo del proceso educativo. En muchas ocasiones, dicha bases no corresponde completamente a la realidad particular de la institución educativa. Por tanto, los sujetos responsables del desarrollo educativo deben de ubicar y contextualizar concretamente su propio plan de gestión.

Por ejemplo, con respecto a prácticas en relación al clima escolar se puede decir que las instituciones educativas cuentan con acciones y herramientas como son los manuales de convivencia, entre otras acciones. Teniendo en cuenta estas herramientas y valorando el trabajo elaborado por la institución educativa se sugiere lo siguiente:

Basados hipotéticamente sobre un contexto de violencia que está afectando el clima escolar y por ende, el desarrollo del proceso educativo, se podría orientar o reorientar un plan de gestión del clima escolar con algunas de las siguientes acciones:

- Estudiantes:
  - Trabajar una actitud o valor por mes. La elección del valor debe de ser porque existe poca estima de ese valor en el clima escolar. Es decir, no elegir un valor solo porque es bueno en sí mismo, sino porque es el que más se necesita fortalecer.
  - Desarrollar y fortalecer periódicamente talleres sobre convivencia. Dar importancia al desarrollo de las relaciones interpersonales. No limitar el enfoque del fortalecimiento de competencias solo a nivel académico.
  - Elaboración y participación en las normas de convivencia.
  - Facilitar espacios para tranquilidad, la reflexión y autorregulación.
  - Facilitar el acompañamiento desde el ámbito psicológico. Dar soporte afectivo y emocional.
  - Identificar estudiantes con liderazgos y vincularlos directamente para que incidan en el cambio del clima escolar.
  - Elaboración de proyectos o concursos con carácter de bienestar social.
  - Evaluación diagnóstica sobre el grado de satisfacción y sus proyecciones a futuro.
- Directores, docentes, padres y madres de familia:
  - Evaluación real y concreta del contexto educativo y su clima escolar.
  - Socialización de los resultados del contexto educativo y clima escolar con los responsables de la comunidad educativa.

- Elaboración de normas y protocolos de convivencia partiendo de la evaluación diagnóstica. Tomar en cuenta y reflexionar sobre las normas de convivencia elaboradas por los estudiantes.
- Capacitación para identificar y abordar contextos específicos de violencia. Por ejemplo, la violencia pandilleril.
- Capacitación en el dominio de mecanismos y técnicas para la resolución de conflictos.
- Formación continua para la convivencia escolar y la seguridad comunitaria.
- Fortalecimiento institucional para el soporte moral, psicológico y emocional.
- Monitoreo y evaluación continua del clima escolar.
- Programar actividades recreativas, culturales, artísticas, etc., con intencionalidad específica que contrarreste el contexto de violencia y contribuya a mejorar el clima escolar.
- Comunicación continua y asertiva entre todos los niveles de la comunidad educativa.
- Elaboración de un Plan de Cultura Educativa que establezca principios y valores no negociables en la institución educativa.

Las sugerencias acá mencionadas pueden ser asumidas por cualquier institución educativa. Sin embargo, se recuerda que todo esto deberá asumirse como sugerencias teóricas donde cada institución tiene la responsabilidad de evaluar que tan aplicables y eficientes son. Esto es un punto de partida para empezar a hacer cambios significativos en la realidad educativa del país que involucren los ambientes sociales y las relaciones interpersonales porque no solo es importante crecer en conocimiento sino también en calidad humana.

## Anexos

## Fuentes primarias

### 1. Clima escolar

Variable	Planes educativos nacionales		
Clima Escolar	Plan Nacional de Educación 2021 (2004-2009)	Plan Social Educativo Vamos a la Escuela (2009-2019)	Plan Educativo Cuscatlán (2019-2023)
¿Qué es el clima escolar?	Carece de una idea clara sobre el término clima escolar. Presenta elementos aislados que podrían integrarse al concepto.	Es la relación entre la propuesta de enseñanza y la vida misma de toda la comunidad educativa.	No se identifica conceptualización clara. Sin embargo, hace referencia a una visión más holística de la educación.
Factores internos que intervienen en la configuración del clima escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Los cuatro objetivos institucionales: formación integral de las personas; once años de escolaridad, fortalecer la educación técnica y tecnológica.</li> <li>• Formación en valores.</li> <li>• El proceso de modernización institucional.</li> <li>• El plan de formar en valores, el cultivo de la disciplina, tolerancia y solidaridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución y funcionalidad de la identificación entre red alumnos-maestro-familia y sociedad.</li> <li>• Acercamiento del alumno a su contexto de vida en vez de someterlo a un programa uniforme.</li> <li>• La propuesta del rediseño de la escuela y del aula según las necesidades actuales como su proyección a futuro.</li> <li>• Las prácticas educativas y formativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes, autoridades, estudiantes, padres y madres de familia.</li> </ul>

	<p>Asimismo, el ejercicio equilibrado de los derechos y responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento comunitario de normas de disciplinas y convivencia.</li> <li>• El ambiente físico con el objetivo de ser funcional, seguro y agradable.</li> <li>• Las actividades curriculares como estrategias de prevención de la violencia.</li> <li>• Impulso institucional sobre metas de productividad, competitividad según los criterios globales.</li> <li>• Ineficiencia de los planes educativos pues las evaluaciones indican que los niños y niñas no están adquiriendo las competencias esperadas de acuerdo con los objetivos curriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad para proveer y utilizar recursos materiales y humanos para el desarrollo del aprendizaje.</li> <li>• Tres ejes transversales: recreación y deporte, arte y cultura, ciencia y tecnología</li> </ul>	
<p>Factores externos que intervienen en la configuración del clima escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza.</li> <li>• Capacidad productiva y competitiva social del contexto económico nacional.</li> <li>• El deseo de consolidación de la democracia y la paz social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La historia y la cultura a la que pertenece.</li> <li>• Asumir el pasado, vivir el presente y la visualización de futuro.</li> <li>• La globalización y los cambios acelerados en el mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores políticos, académicos y culturales.</li> <li>• Interrelaciones entre la comunidad, la escuela y la familia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas y conflictos sociales a lo largo de la historia (Guerra civil).</li> <li>• Condiciones socioeconómicas y familiares.</li> <li>• Situaciones de riesgo y vulnerabilidad tanto social como natural.</li> <li>• Las exigencias, oportunidades de competitividad en el plano económico internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las propuestas educativas a nivel internacional.</li> <li>• La familia y comunidad como entorno o contexto inmediato.</li> <li>• Las relaciones que se establecen entre: conocimiento, familia, comunidad y la sociedad.</li> <li>• El sentido de pertenencia a una comunidad como herencia del pasado.</li> <li>• La vinculación o desvinculación del contexto que rodea la escuela.</li> <li>• La ignorancia deliberada de los valores culturales.</li> <li>• La cultura como la condición primera de todo proyecto de nación.</li> <li>• La poca implicación de la sociedad en el proceso educativo.</li> <li>• Problemas sociales y socioeconómicos.</li> <li>• Vinculación del estudiantado en la realidad económica, política, social y cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Singularidades territoriales, humanas, epistémicas, holísticas y concretas.</li> <li>• Singularidad histórica, social, económica, comunitaria, familiares, institucionales, multiculturales, pluriétnicas y poblaciones desde el territorio.</li> </ul>
--	--	---	--



## 2. Gestión organizacional

Variable	Planes educativos nacionales		
	Plan Nacional de Educación 2021 (2004-2009)	Plan Social Educativo Vamos a la Escuela (2009-2019)	Plan Educativo Cuscatlán (2019-2023)
Gestión organizacional	Es el medio para lograr los objetivos del plan educativo, haciendo que éste se desarrolle de manera transparente, efectivo y eficiente. Asimismo, articula esfuerzos y asignan recursos.	Es una herramienta que está centrada en los estudiantes para proveer opciones y respuestas educativas orientadas a la eliminación de las barreras de acceso y participación educativa. Asimismo, ayuda a fortalecer el aprendizaje significativo y pertinente; en el ámbito académico, formativo y cultural. Siendo inclusiva, flexible, organizada, armoniosa y participativa.	No se logró encontrar una noción relativamente clara de gestión organizacional.  Sin embargo, del texto se podría inferir que éste asume la gestión organizacional como la estructura y la operativización de la educación.
Características de la gestión organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula esfuerzos para mejorar el sistema educativo nacional.</li> <li>• Es basada por los objetivos del plan: formación integral de las personas, once grados de escolaridad, formación técnica y tecnológica y desarrollo de ciencia y tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituye grupos docentes que desde sus aportes individuales desarrollen proyectos educativo-didácticos unitarios.</li> <li>• Valora la diversidad individual dentro de la organización didáctica y hacer una individualización del trabajo (encontrar los modos particulares de aprendizaje).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias: regionalización, mapa educativo nacional y construcción y desarrollo de las áreas educativas.</li> <li>• Infraestructura y equipamiento.</li> <li>• Reducción de carga administrativa, articulación familia, comunidad,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dirige o conduce por cuatro líneas estratégicas: acceso a la educación, efectividad de la educación básica y media, competitividad y buenas prácticas de gestión.</li> <li>• Propicia la preparación de personas productivas, solidarias y competitivas.</li> <li>• Dar relevancia al desarrollo de habilidades de lenguaje y matemática.</li> <li>• Desarrollar estrategias innovadoras para atender la formación de jóvenes con sobre edad y adultos que no han estudiado.</li> <li>• Desarrollar servicios de educación acelerada de educación básica y media.</li> <li>• Favorece programas que evitan la repetición y la deserción escolar.</li> <li>• Pretende asegurar el acceso a servicios básicos en los centros escolares, así como también la seguridad, funcionalidad y limpieza de los ambientes físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilita el adecuado uso de los espacios e impulsa la diversidad de estos.</li> <li>• Busca generar experiencias liberadoras en el campo cognitivo mediante proyectos.</li> <li>• Estructuración de los recursos con la finalidad de operativizar mejor el aprendizaje.</li> <li>• Facilitará la formación tecnológica y científica.</li> <li>• Incorpora tres ejes transversales: recreación y deporte, arte y cultura, ciencia y tecnología.</li> <li>• Reconoce las diferencias y las necesidades de la población evitando la exclusión.</li> <li>• EITP: infraestructura, recursos humanos, clima y liderazgo, innovaciones pedagógicas y proyectos y relaciones con el territorio.</li> <li>• Capacidad de decisión de acuerdo a las características, fortalezas y limitaciones propias del centro educativo.</li> <li>• La EITP debe generar articulación directa entre los diferentes programas del Plan Social Educativo.</li> <li>• EITP: tiempo pleno clásico, por módulos, por períodos y post-escuela.</li> <li>• Financiamiento educativo y gestión eficiente de los recursos.</li> </ul>	<p>instituciones, entorno, planificación, seguimiento y evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de subsistemas como el sistema real en cada territorio geográfico, educativo, cultural, social e histórico.</li> </ul>
--	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve un sistema de certificación y acreditación para la mejora continua.</li> <li>• Promueven un protagonismo de directores y equipos directivos que ejerzan una autoridad equilibrada.</li> <li>• Procuran una buena administración de recursos.</li> <li>• Implementa un sistema integrado de información que permite monitorear y retroalimentar los procesos educativos.</li> <li>• Organiza la aplicación de pruebas de aprendizaje para medir rendimiento académico.</li> <li>• Fortalece el protagonismo institucional y su autonomía en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoverá el seguimiento y evaluación del plan social educativo.</li> <li>• Posee 6 objetivos: Ampliar cobertura, posibilitar opciones didácticas, adoptar soluciones flexibles, integrar el currículo, el enfoque de investigación, experiencias y competencias a la cultural social y socio-económica, generar ambientes propicios para el aprendizaje.</li> <li>• Siete líneas estratégicas: equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, currículo pertinente y aprendizajes significativos, dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes, fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos, formación permanente para la población joven y adulta, ciencia, tecnología e innovación integradas a la educación, Fortalecimiento de la educación superior</li> </ul>	
Relaciones establecidas en la gestión organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta elaborada por la Comisión presidencial para el desarrollo del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución y funcionalidad de la red: alumnos, maestro, familia y comunidad. Son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación de los niveles escolares con demás esferas de la vida material e intelectual de la</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de talleres consultivos entre el MINED con apoyo de instituciones privadas.</li> <li>• Integración entre la escuela y el resto de instituciones sociales para la formación de las personas.</li> <li>• Cooperación entre el Estados y los distintos actores de la sociedad: familia, empresa privada, iglesias, ONG´s para mejorar cobertura y calidad.</li> <li>• Fortalecimiento de redes institucionales público-privadas.</li> <li>• Fortalecimiento de la contribución de las familias y las comunidades en la mejora educativa.</li> <li>• Mayor participación institucional del MINED en la planificación estratégica, ejecución de proyectos, asignación de recursos y evaluación de institución educativas.</li> </ul>	<p>los actores fundamentales del modelo educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincula al estudiantado con la realidad económica, política, social y cultural.</li> <li>• Integra directamente a todos los que tiene una responsabilidad de acción educativa: directores, docentes, padres de familia, agentes de territorio, técnicos de apoyo nivel central y departamental.</li> <li>• Participación de alumnos y docentes en proyectos comunitarios que puedan articularse con contenidos curriculares.</li> <li>• La organización de la administración central y departamental viabilizará la ejecución y el sostenimiento del plan educativo.</li> <li>• Promoción de un foro nacional por la educación con diferentes sectores para crear un acuerdo nacional.</li> <li>• Conformación del Consejo Nacional de Educación.</li> <li>• Invitara a los medios de comunicación a producir y difundir contenidos que propicien la formación de ciudadanía y la construcción de la identidad cultural.</li> </ul>	<p>sociedad: economía, política, cultura, ideología, institucional, histórica, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación entre escuela, familia y comunidad.</li> <li>• Identificación y desarrollo de sistemas de particularidad y singularidad territorial.</li> </ul>
--	--	---	---

### 3. Ambientes de aprendizaje

Variable	Planes educativos nacionales		
	Plan Nacional de Educación 2021 (2004-2009)	Plan Social Educativo Vamos a la Escuela (2009-2019)	Plan Educativo Cuscatlán (2019-2023)
Concepto de ambiente de aprendizaje	La enseñanza y el aprendizaje se ven favorecidos si las condiciones “físicas” de las instituciones son apropiadas.	La escuela y el aula debe redefinirse, adecuándose a las necesidades de la época y del futuro que se espera.	Educación nacida de las propias identidades, particularidades y singularidades históricas.

<p>Ambientes de aprendizajes generados a partir de la gestión organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientes físicos, para que sean funcionales, seguros y agradables y apoyen la labor educativa.</li> <li>• Formación del capital humano en la áreas técnicas y tecnológicas y el aprendizaje del inglés como segundo idioma.</li> <li>• Relevancia al desarrollo de habilidades de lenguaje y matemáticas en los primeros grados.</li> <li>• Las instituciones escolares y los docentes tendrán que enfocar sus esfuerzos en lograr aprendizajes relevantes en los estudiantes, haciendo un esfuerzo sistemático y sostenido a lo largo de la vida escolar.</li> <li>• Promover el uso de recurso didácticos diversos para enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituir el concepto de maestro por el de grupo docente.</li> <li>• Acercamiento del alumno a su contexto de vida en vez de someterlo a un programa centralizado uniforme.</li> <li>• Sustituye la lección del catedrático por la biblioteca de trabajo.</li> <li>• Conformar un aula integrada en la cual interactúan: alumnos, grupo docentes, recurso didácticos y pedagógicos.</li> <li>• Laboratorios de informática.</li> <li>• Uso de los espacios: aulas, bibliotecas multimedia, aulas de actividad psicomotora y de música, aulas polivalentes.</li> <li>• La adecuación de aulas para actividades psicomotoras y de juego.</li> <li>• Biblioteca de trabajo, en sustitución del clásico esquema del profesor y su lección.</li> <li>• Ejes transversales del modelo educativo: recreación y deporte, arte y cultura, ciencia y tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas educativas: lo particular y singular.</li> </ul>
--	--	--	---

<p>Relación entre gestión organizacional y clima escolar por medio de los ambientes de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema nacional de innovación, creando oportunidades de especialización en los campos técnicos, tecnológicos y científicos.</li> <li>• Desarrollar estrategias que fomenten el aprendizaje cooperativo, el autoaprendizaje y la aplicación de los conocimientos a la comprensión y solución de la situación de vida.</li> <li>• Impulsar reforma curricular para la educación técnica y tecnológica orientada a la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar el concepto de enseñanza por materia (contenido) por el de enseñanza por disciplina (contenido, metodología, procesos). Cambiar la metodología escolástica por la disciplina de estudio.</li> <li>• Provocar el desarrollo de una escuela de la investigación en sustitución de la escuela de las nociones, de las lecciones y de las ocasiones.</li> <li>• Conformación de la escuela de tiempo pleno</li> <li>• Sustituye la pedagogía del manual por la pedagogía alternativa, donde se disponen espacios de reflexión entre los actores del proceso. Permitiendo un espacio abierto sobre diferentes temas del contexto, la cultura, del territorio, de la familia.</li> <li>• Proyectos independientemente de los contenidos para satisfacer las necesidades formativas de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa Educativo</li> </ul>
--	--	--	--

#### 4. Contexto de violencia

Variable	Planes educativos nacionales		
	Plan Nacional de Educación 2021 (2004-2009)	Plan Social Educativo Vamos a la Escuela (2009-2019)	Plan Educativo Cuscatlán (2019-2023)
Contexto de Violencia			
Concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se observa definición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se observa definición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se observa definición.</li> </ul>
Posibles causas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desastres naturales, pobreza, conflicto social (conflicto armado).</li> <li>Bajo índice de escolaridad en la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se observa indicadores de posibles causas de los contextos de violencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se observan indicadores de posibles causas.</li> </ul>
Consecuencias "Expresiones de los contextos de violencia"	<ul style="list-style-type: none"> <li>El conflicto lleva a la sociedad a la destrucción, pobreza y la hace más vulnerable ante las amenazas naturales y sociales.</li> <li>Discriminación.</li> <li>Pobreza.</li> <li>Jóvenes en riesgo social.</li> <li>Menores en conflicto con la ley.</li> <li>Uso de violencia en la solución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Citando a Ortega y Gasset "aquellos pueblos que invierten sus valores se convierten en pueblos perversos". Es una sentencia que se reconoce que es más propicia a confirmar más que a debatir según el documento.</li> <li>Patrones inadecuados de conducta que contrarrestan todo intento de acción positiva. La</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migración.</li> <li>Violencia sistemática.</li> <li>Ser el tercer país con más homicidios de personas entre 0 y 19 años.</li> <li>Pobreza.</li> <li>Agresión física desde el vientre materno y la infancia.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamientos y conductas negativas como: droga, delincuencia, abuso sexual.</li><li>• Falta de equidad social y seguridad ciudadana.</li></ul>	<p>escuela no puede enseñar lo que la realidad niega.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realidades de desigualdad e inequidad.</li><li>• Situaciones de vulnerabilidad social.</li><li>• Zonas de inseguridad ciudadana.</li></ul>	
--	---	--	--

## Fuentes secundarias

### 1. Clima escolar: Plan Educativo Nacional 2021

Documento	Documento 1: Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje	Documento 2: PEI y PEA	Documento 3: Organización Escolar Efectiva	Documento 4: Dirección Escolar Efectiva	Documento 5: Normativa de Funcionamiento
<b>Concepto: Clima escolar</b>			El centro educativo es un sistema con varios componentes que, a su vez está vinculados y orientados por la visión, misión, ideario y objetivo del PEI.		
<b>Elementos que conforman el clima escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las instalaciones limpias y ordenadas.</li> <li>La comunidad educativa que se compromete a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre los ejemplos de los indicadores se encuentra la inseguridad en el entorno social como un indicador extra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El recurso humano (maestros, estudiantes, padres y madres de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección escolar: claridad en los propósitos del centro educativo; el nivel de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento de la organización de docentes, estudiantes, de padres y madres de familia.</li> </ul>

	<p>alcanzar las metas de los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación y operativización como medio. PEI y PEA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PEI contempla la posibilidad de colocar el clima escolar como indicador.</li> <li>• PEI: elaboración de objetivos, PCC, PG y PC.</li> </ul>	<p>familia) y las funciones que éste ejerce en la institución educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos.</li> <li>• La organización y distribución de mobiliario, equipo y material didáctico.</li> <li>• La organización de los recreos.</li> <li>• Atención a los padres y madres de</li> </ul>	<p>que genera y su efectividad en sus labores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La incidencia de la dirección en la cultura institucional.</li> <li>• Influencia de la dirección como gerente y líder pedagógico.</li> <li>• La distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de convivencia escolar.</li> <li>• Normas de gestión pedagógica.</li> <li>• Actividades extracurriculares.</li> <li>• Normas de evaluación institucional.</li> </ul>
--	--	---	--	--	--

			<p>familia y tutores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden y la limpieza del centro educativo.</li> <li>• Organización de las aulas según el nivel educativo.</li> </ul>		
<p><b>Incidencia del clima escolar en la gestión organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima escolar es favorable en la medida que haya una comunidad educativa comprometida y un buen liderazgo directivo.</li> <li>• La forma de gestionar, vivir y administrar un centro educativo afecta la existencia del estudiante.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la comunidad educativa: consejo de profesores, equipo pedagógico, de gestión y evaluación. Asimismo, organización de estudiantes y madres,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá promover un clima de cooperación y comunicación para generar un clima institucional que favorezca al aprendizaje y a consulta y toma de decisiones en la resolución de problemas.</li> <li>• Delegar responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategias de ingreso y permanencia de los estudiantes.</li> </ul>

			padres o tutores.	según las necesidades y exigencias del centro educativo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve un ambiente agradable para el proceso de aprendizaje.</li> </ul>	
<b>Incidencia del clima escolar en el desarrollo de los aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones adecuadas propician un clima favorable para los aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ideario ayuda a acordar comportamientos que logren el propósito del centro educativo.</li> <li>• En la evaluación del rendimiento académico se sugiere preguntarse “el salón de clases es un ambiente agradable y cómodo que ayuda a aprender”</li> <li>• Se propone analizar las causas que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de organización del tiempo.</li> <li>• Necesidad de adecuar los espacios físicos del centro educativo: pasillos, aulas, biblioteca, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director como líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio de aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí.</li> <li>• Promoción del desarrollo curricular adecuando los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adecuación de los espacios escolares.</li> </ul>

		<p>afectan el rendimiento académico, la asistencia, lo que provoca la repitencia y la sobreedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una escuela efectiva es aquella que garantiza un ambiente físico y social agradable que ayuda a que los estudiantes aprendan.</li> </ul>		<p>programas al contexto del centro educativo.</p>	
<p><b>Relación entre el clima escolar y los contextos de violencia</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el ejemplo del ideario se presenta como comportamiento de los docentes los siguiente “Evitar el regaño en público y expresiones que dañen la estima de los estudiantes”.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los conflictos exclusivamente a tratar por la dirección son aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional. Sin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún centro educativo podrá negar el acceso a la educación por motivos de: naturaleza de progenitores, diferencias sociales, religiosas o políticas.</li> <li>• Constitucionalmente se debe de educar</li> </ul>

				embargo, los pasos a seguir que se proponen en el documento hacen referencia a conflictos no relacionados con pandillas.	en el respeto a los derechos humanos y la observancia de los deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio.
--	--	--	--	--	---

## 2. Gestión organizacional: Plan Educativo Nacional 2021

<b>Documento</b>	<b>Documento 1: Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje</b>	<b>Documento 2: PEI y PEA</b>	<b>Documento 3: Organización Escolar Efectiva</b>	<b>Documento 4: Dirección Escolar Efectiva</b>	<b>Documento 5: Normativa de Funcionamiento</b>
<b>Concepto de gestión organizacional</b>	Conjunto de acciones pedagógicas - administrativas, financieras, organizativas y de evaluación- orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.		Es el proceso donde se organiza y se dispone de manera conveniente los recursos necesarios para lograr un fin específico.	La dirección es la cabeza de la gestión organizacional y en donde se procura que el proceso educativo sea participativo, planificado y organizado, ya que el director o directora es el líder pedagógico y gerente del centro educativo. La dirección dirige todos los	Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo nacional, formal y no formal.



				esfuerzos y voluntades en función de lograr mejores aprendizajes.	
<b>Características de la gestión organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrática.</li> <li>• Integradora.</li> <li>• Sistemática.</li> <li>• Inclusiva.</li> <li>• Comunitaria.</li> <li>• Eficiente.</li> <li>• Eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro educativo es organizado basado en el PEI y PEA.</li> <li>• Establece mecanismo de participación en la comunidad educativa para ésta sea parte de la planificación institucional, toma de decisiones y esté informada de lo que sucede en centro educativo.</li> <li>• Puede considerar el clima escolar como un indicador educativo por abordar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara, ordena y pone en acción a toda la comunidad educativa, bajo la gerencia y liderazgo pedagógico del director o directora.</li> <li>• Liderada por: el director o directora, un equipo de administración escolar y el personal docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de propósitos.</li> <li>• Es participativa.</li> <li>• Es efectiva.</li> <li>• El director o directora es el gerente del centro educativo.</li> <li>• Responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa y de planificación las acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser democrática.</li> <li>• La estructura organizativa: director, subdirector, profesores y el organismo de administración escolar, CDE, CECE o ACE y el personal administrativo. Esto debe ser definido en un organigrama institucional.</li> <li>• Dependencia jerárquica de</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organiza: recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros.</li> <li>• Dos campos de acción: la organización institucional y la organización del aula.</li> </ul>		<p>acuerdo a su naturaleza: CDE, CECE o ACE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización anual de la planta docente de acuerdo asignando: grados, secciones y carga horaria semanal.</li> <li>• Norma los horarios y jornadas de la comunidad educativa.</li> <li>• Es inclusiva.</li> <li>• Elabora un archivo o historial de los archivos escolares, clasificados en:</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

					académicos, financieros, legales y administrativos.
<b>Relaciones establecidas por la gestión organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunidad educativa actúa con una intensión pedagógica, porque docentes, estudiantes, padres y madres de familia tienen clara una misma visión, misión y objetivos de centro educativo.</li> <li>• La comunidad educativa participa activamente en la gestión escolar, desde la toma de decisiones en el PEI hasta el desarrollo de actividades diarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de los objetivos del PEI se establecen compromisos compartidos dentro de la comunidad educativa.</li> <li>• Proyecto Curricular del Centro (PCC). Acuerdo docente.</li> <li>• Proyecto de gestión: acuerdos de gestión, organización escolar y manual de funciones, procedimientos institucionales, manual de convivencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores y normas que guían y orientan la conducta de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Relaciones interpersonales que generan un clima institucional donde predomine la confianza y la familiaridad.</li> <li>• Estructura y define funciones que permiten conocer la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director-gerente promueve acciones que propician un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Resuelve conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Facilita la información a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ministerio de Educación por reglamento interno del órgano ejecutivo artículo 38, numeral 4 es el responsable de la organización y administración de la educación.</li> <li>• Se coordina con otras instituciones el proceso permanente de la planificación educativa.</li> <li>• El PEI debe ser elaborado por</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunidad educativa trabaja en equipo, bajo el liderazgo de la directora o del director.</li> <li>• Posibilita la participación de la comunidad educativa, ofreciendo un clima institucional de familiaridad, confianza y compañerismo.</li> </ul>		<p>posición y las funciones de los miembros de la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la planta docente: especialización, nivel o grado. Asimismo, se conforman el consejo de profesores, el equipo pedagógico.</li> <li>• Conformación de un equipo de gestión y de evaluación.</li> <li>• Conformación del consejo de alumnos.</li> </ul>	<p>la comunidad educativa sobre los planes a desarrollar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera la participación de padres de familia.</li> <li>• Rinde cuentas a la comunidad educativa.</li> </ul>	<p>los docentes, estudiantes y representantes de padres y madres de familia. Asimismo, deben de poseer un PEA aprobado por el organismo de Administración escolar y con visto bueno de asesor o supervisor respectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del consejo de profesores: vela por los intereses y necesidades del sector docente.</li> </ul>
--	--	--	---	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de madres, padres o familiares en comités de desarrollo educativo.</li> <li>• La organización del cuidado de la infraestructura y el espacio físico aumenta la participación de la comunidad educativa.</li> </ul>		<p>Acuerda normas de convivencia como sector. Establece acuerdos pedagógicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización estudiantil. El consejo de alumnos y el gobierno estudiantil.</li> <li>• Organización de madres y padres de familia.</li> </ul>
<p><b>Efectos de la gestión organizacional en los ambientes de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsa el desarrollo de los objetivos del centro escolar con actividades intencionalmente pedagógicas.</li> <li>• El planeamiento institucional: PEI y PEA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de los indicadores educativos: rendimiento académico, repitencia, asistencia y sobreedad.</li> <li>• Proyecto Curricular del Centro (PCC) y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordena los recursos humanos y materiales del centro escolar para favorecer los aprendizajes en los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como líder pedagógico el director convierte la escuela en un espacio amplio de aprendizaje, integrando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cumplimiento del artículo 93 de las normas técnicas de control interno específicas, los centros educativos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora o director con fuerte liderazgo pedagógico, administrativo y organizativo.</li> <li>• La organización escolar, definida como un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para que los estudiantes aprendan.</li> </ul>	<p>Proyecto Complementarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del año escolar basado en el año escolar entregado por el MINED. Evitando la suspensión de clases, contemplando las actividades curriculares y extracurriculares y el cumplimiento de los 200 días lectivos.</li> <li>• Organización de actividades diarias respetando las necesidades, intereses y</li> </ul>	<p>recursos y acciones para lograr que el centro educativo actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. Es el gestor del currículo, promotor del cambio, monitor de los indicadores educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva a la comunidad educativa a trabajar en función de los aprendizajes</li> </ul>	<p>deben tener un PEI y PEA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director garantiza que los docentes cuenten con los instrumentos necesarios para el desarrollo del currículo y que desarrollen la jornada según lo planificado.</li> <li>• Se organiza y adecuan los espacios escolares.</li> <li>• Normas de gestión pedagógica: planeamiento didáctico, cumplimiento de los planes de</li> </ul>
--	--	----------------------------------	--	--	---

			<p>derechos de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la utilización del tiempo y recursos en el aula de clase para el desarrollo de los aprendizajes.</li> <li>• La organización de la infraestructura y el espacio físico favorecen los aprendizajes.</li> <li>• Los recursos materiales como mobiliario, equipo y material didáctico que existe está determinado por</li> </ul>	<p>de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.</li> <li>• Promueve el desarrollo profesional de los docentes.</li> <li>• Promueve la innovación pedagógica.</li> <li>• Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y</li> </ul>	<p>estudio, actividades extracurriculares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de evaluación institucional: evaluación de los aprendizajes, seguimiento y evaluación institucional.</li> </ul>
--	--	--	---	---	--

			<p>la educación que se quiere ofrecer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización de la biblioteca escolar.</li> </ul>	<p>de apoyo al aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>	
<p><b>Incidencia de la gestión organizacional en los contextos de violencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La caracterización de la función directiva está basada en la experiencia de directores y directoras que dirigen centros educativos en contextos socialmente complicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un diagnóstico para saber la situación real del centro educativo y su entorno, así como los principales problemas que impiden que los estudiantes aprendan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización de los recreos garantiza la salubridad y el desarrollo de actividades que divierten al estudiantado, pero que además lo educan para la convivencia armónica y la práctica de valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de convivencia. Reglamentar los derechos y obligaciones de los estudiantes, docentes, madre y padres de familia. Elaborar un manual de convivencia.</li> </ul>	



			<ul style="list-style-type: none"><li>• La escuela de madres y padres para el abordaje sobre temas de crianza o temas de interés común, buscando soluciones a situaciones reales, a partir de sus propias experiencias.</li></ul>		
--	--	--	---	--	--

### 3. Ambientes de aprendizaje: Plan Educativo Nacional 2021

Documento	Documento 1: Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje	Documento 2: PEI y PEA	Documento 3: Organización Escolar Efectiva	Documento 4: Dirección Escolar Efectiva	Documento 5: Normativa de Funcionamiento
<b>Concepto de “ambiente de aprendizaje”</b>	Es el espacio privilegiado para construir la educación y formar los ciudadanos que queremos.		Es el marco adecuado para crear un ambiente favorecedor del proceso de enseñanza y aprendizaje.	Es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.	Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social para contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana.
<b>Estrategias para generar ambientes de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una gestión escolar efectiva.</li> <li>• Generando acciones con intenciones pedagógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI como herramienta para integrar la acción del centro educativo en función del aprendizaje.</li> <li>• PEA como mecanismo de operativizar el PEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una organización escolar al servicio del aprendizaje: recursos humanos, materiales y financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio de una dirección como gerente y líder pedagógico.</li> <li>• Evaluación del aula y del ámbito escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una infraestructura física adecuada.</li> <li>• Dotación de personal competente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto curricular de Centro (PCC).</li> <li>• Proyectos complementarios (PC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del centro escolar.</li> <li>• Planificación didáctica del PCC</li> <li>• Proyectos complementarios.</li> <li>• Seguimiento y evaluación de PEI y PEA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización docente y equipo pedagógico.</li> <li>• Equipo de gestión y de evaluación.</li> <li>• Organización de estudiantes y madres y padres de familia.</li> <li>• Organización del año escolar.</li> <li>• Organización de actividades diarias.</li> <li>• Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos.</li> <li>• Organización y distribución de mobiliario, equipo y material didáctico.</li> <li>• Organización de biblioteca.</li> <li>• Organización del aula.</li> </ul>	<p>Monitoreo de indicadores educativos y promotor del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamizador de la información.</li> <li>• Promueve un clima favorable para el proceso de aprendizaje.</li> <li>• Resolución de conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes.</li> <li>• Orienta, revisa y alimenta la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer instrumentos curriculares pertinentes.</li> <li>• Por normativa toda institución educativa debe de poseer el PEI y PEA.</li> <li>• Organización de la planta docente por especialidad, experiencia, carga académica a cubrir y las características de los estudiantes.</li> <li>• Reglamento escolar y manual de convivencia.</li> <li>• Horarios académicos para los estudiantes.</li> </ul>
--	---	--	---	---	--

				planificación didáctica de los docentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el desarrollo profesional de los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación de los espacios escolares.</li> </ul>
<b>Relación entre gestión organizativa y clima escolar por medio de los ambientes de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto de Gestión (PG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico sobre el rendimiento escolar y la repitencia.</li> <li>Proyectos complementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades extracurriculares.</li> <li>Organización de los recreos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El seguimiento y evaluación de los indicadores educativos.</li> <li>Evaluación pedagógica al aula.</li> <li>Monitoreo la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamiento didáctico.</li> <li>Cumplimiento de los planes de estudio.</li> <li>Evaluación de los aprendizajes.</li> <li>Refuerzo académico.</li> </ul>
<b>Efectos de los ambientes de aprendizaje en los contextos escolares</b>					

#### 4. Contexto de violencia: Plan Educativo Nacional 2021

Documento	Documento 1: Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje	Documento 2: PEI y PEA	Documento 3: Organización Escolar Efectiva	Documento 4: Dirección Escolar Efectiva	Documento 5: Normativa de Funcionamiento
Concepto “Contexto de violencia”					
Indicadores de contextos de violencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>El perfil de la función directiva está fundamentado en la experiencia de directores y directoras que lideran centros educativos con contextos socialmente complicados.</li> <li>La elaboración de un diagnóstico</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Espíritus de intolerancia y odio. Bajo ninguna circunstancia, las normas y valores contenidos en el Manual de Convivencia Escolar deben contradecir leyes primarias, secundarias, reglamentos y normativas que</li> </ul>

	<p>hace posible detectar un posible contexto de violencia. Sin embargo, no es prioridad. Apenas en la tabla que ejemplariza los indicadores se coloca un indicador “otros problemas” y se escribe como posible situación el “robo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los ejemplos de las posibles causas de cada uno de los indicadores, ninguno hace referencia a la violencia externa o interna del centro escolar.</li> </ul>				<p>rigen el sistema educativo y la convivencia social, así como los tratados internacionales sobre derechos y deberes de niños, niñas, adolescentes y personas adultas.</p>
--	---	--	--	--	---

<p><b>Posibles indicadores de la existencia de contextos de violencia dentro y fuera del centro educativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El perfil de la función directiva está fundamentado en la experiencia de directores y directoras que lideran centros educativos con contextos socialmente complicados.</li> </ul>				<p>El estudiante de bachillerato técnico que, por causas justificadas (migración o porque su vida corre peligro), no pudiera continuar con sus estudios de bachillerato..., podrá solicitar el título de bachiller general.</p>
<p><b>Propuestas para contrarrestar o prevenir contextos de violencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El seguimiento del ideario institucional.</li> <li>• Elaboración y resultados de un diagnóstico.</li> <li>• Las normas garantizan el bien común entre los miembros de la comunidad educativa y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PEI permite trabajar a la comunidad educativa en una misma dirección.</li> <li>• El PEA permite unificar esfuerzos para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes.</li> <li>• El ideario ayuda a acordar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de los recreos para educar en la sana convivencia armónica y la práctica de valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director debe promover el trabajo en equipo, donde se aprenda a aceptar las diferencias individuales y desarrollar la solidaridad y corresponsabilidad.</li> <li>• El director crea espacios para la convivencia y la recreación. Además, desarrolla mecanismos de escucha de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear como comunidad educativa un reglamento y manual de convivencia escolar.</li> </ul> <p>Los estudiantes con documentos académicos incompletos, procesos judiciales, expedientes</p>

	convivencia escolar.	<p>comportamientos comunes entre los miembros de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos propuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la base para la elaboración de un manual de convivencia.</li> </ul>		problemas y búsqueda de soluciones a sí mismos.	disciplinarios negativos y otros casos especiales deben ser admitidos con el seguimiento adecuado para cada caso, determinado por el director, con el apoyo del equipo de gestión.
--	----------------------	---	--	---	--



## 5. Clima escolar: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP

Documento	Módulo 1 Liderazgo directivo	Módulo 2 Gestión institucional y escolar	Módulo 3 Calidad y gestión educativa	Módulo 4 Gestión Curricular y Pedagógica	Módulo 5 Administración y dirección de instituciones educativas	Módulo 7 Fundamentación de la gestión por resultados	Módulo 8 Organización y participación comunitaria
<b>Concepto: Clima Escolar</b>							
<b>Elementos que conforman el clima escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad educativa.</li> <li>El tipo de liderazgo que se ejerza por parte de los directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se menciona que la condición socioeconómica y cultural de las familias ejercen influencia en el estudiantado.</li> <li>El fin de la formación es el crecimiento,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ser y quehacer educativo parte de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales de las familias y comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las adecuaciones curriculares. Diseño de jornadas de atención extendida y propuesta curricular.</li> <li>La propuesta pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La visión, misión y los valores.</li> <li>Los diferentes niveles de planificación.</li> <li>Marco legal de la administración y funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades de la población educativa.</li> <li>El "territorio" componente donde conversen y se entrelazan los intereses, la identidad y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La escuela es una institución que proviene de la sociedad y se debe a la misma. La relación educación-sociedad es por</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender que la escuela no pertenece ni al Ministerio de Educación ni a los docentes o autoridades locales, sino a la comunidad.</li> <li>Los valores, el propósito y la visión de la institución educativa.</li> <li>La participación activa de la comunidad educativa y el tipo de</li> </ul>	<p>mejoramiento y desarrollo integral de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La participación activa de la comunidad educativa y el liderazgo compartido.</li> <li>Los grupos colegiados de trabajo: directivos, docentes, padres y madres de familia y estudiantes.</li> <li>La historia y la dinámica social, económica,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tipo de enfoque y gestión de calidad educativa.</li> <li>Demandas sociales, su reconocimiento y la participación y acuerdos para responder a ellas</li> </ul>	<p>del centro escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los acuerdos educativos o pedagógicos.</li> <li>Atención a la diversidad.</li> <li>Las interacciones y la construcción de la identidad individual y social.</li> <li>Los recursos o medios reales, escolares y simbólicos</li> </ul>	<p>o del sistema educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La organización de administración escolar, funciones y normativas.</li> </ul>	<p>la cultura de una comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La propuesta pedagógica debe ser adecuado al contexto.</li> </ul>	<p>naturaleza ética y por naturaleza económico-política.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación escuela, familia y comunidad.</li> </ul>
--	--	--	---	--	--	--	--

	<p>liderazgo ejercido.</p>	<p>política de las familias y de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura organizativa.</li> </ul>					
<p><b>Incidencia del clima escolar en la gestión organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de la escuela y la comunidad para prepararse a enfrentar situaciones futuras en función de la realidad y el ideal educativo.</li> <li>• Una administración por valores hace que se desarrolle y consolide una</li> </ul>						

	cultura organizacional.						
<b>Incidencia del clima escolar en el desarrollo de los aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje en ambiente colaborativos, donde los estudiantes son responsable tanto de su aprendizaje como el de los demás miembros de sus grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño del aula como algo más que una simple ambientación.</li> <li>• La caracterización del contexto hace posible que la propuesta pedagógica sea pertinente, fundamentada y posibilite dar respuesta a demandas de la comunidad, territorio y país.</li> </ul>					

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la atención a la diversidad y al aprender haciendo.</li> <li>• La calidad educativa responde a necesidades de un contexto específico.</li> </ul>					
<b>Relación entre el clima escolar y los contextos de violencia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de fundamentos culturales para la inclusión en el marco de identidad, nacional, solidaridad, tolerancia y virtudes cívicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de las diferencias y adecuación del sistema educativo.</li> <li>• El primer desafío es una escuela libre de violencia y como eje central de la prevención.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela pretende revitalizar el tejido asociativo de la sociedad civil.</li> <li>• La cultura es resultado de experiencia</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación no puede descuidar las demandas de la sociedad y los intereses de los educandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los efectos de una política educativa están condicionados por el contexto social y cultural y su gestión.</li> </ul>				<p>s educativas, valores y normas compartidas por un conjunto de escuelas presentes en el mismo territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La manera más profunda como la escuela pueda incidir en el tejido social presente y futuro es</li> </ul>
--	--	---	---	--	--	--	---

							través del aprendizaj e de los estudiantes .
--	--	--	--	--	--	--	--

## 6. Gestión organizacional: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP

Documento	Módulo 1 Liderazgo directivo	Módulo 2 Gestión Institucional y Escolar	Módulo 3 Calidad y gestión educativa	Módulo 4 Gestión Curricular y Pedagógica	Módulo 5 Administración y dirección de instituciones educativas.	Módulo 7 Gestión por resultados	Módulo 8 Organización y Participación Comunitaria
<b>Concepto de gestión organizacional</b>		Es una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura a los cambios sociales. Organizando y desarrollando acciones en la búsqueda de alcanzar metas y objetivos.	Conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.		Es la herramienta creada por una unidad social para ser utilizada en el alcance de estas específicas.		Estrategia que permite a las instituciones alcanzar beneficios pedagógicos por medio del engranaje que se desarrolla en la escuela.



<p><b>Características de la gestión organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformacional.</li> <li>• Autoridad compartida</li> <li>• Involucra, corresponsabiliza y valoriza el recurso humano.</li> <li>• Orientada a metas y resultados</li> <li>• Participación de diferentes equipos para el alcance de metas</li> <li>• Democrática.</li> <li>• Relaciones armónicas y estables.</li> <li>• Caracteriza a las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es democrática pues promueve el involucramiento de la comunidad educativa en la toma de decisiones.</li> <li>• Integra procesos utilizando una planificación estratégica.</li> <li>• Es humanista porque su propósito y finalidad es el crecimiento y mejoramiento de la persona, así como su</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo comunicacional.</li> <li>• Busca alcanzar una calidad educativa.</li> <li>• Desarrolla una cultura, derivada de la misión y visión de la organización.</li> <li>• Se relacionan factores interpersonales, informativos y de toma de decisión.</li> <li>• Es estratégica centrada en los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la concreción del currículo en distintos niveles: los documentos curriculares y de aplicación general, la creación de PCC y PEI, aplicación curricular de una EITP.</li> <li>• Se caracteriza la EITP.</li> <li>• Permite el diseño de las jornadas extendidas y propuestas extracurriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece la elaboración de una planificación para la mejora continua.</li> <li>• Provee los soportes operativos para la propuesta pedagógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión tiene como fin orientar todo esfuerzo al logro de resultados en bien de la población.</li> <li>• Permite solucionar problemas según las necesidades identificadas en la población educativa.</li> <li>• Permite la construcción de una visión de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el intercambio de paradigmas.</li> <li>• Los cambios e innovaciones son respuestas a una necesidad de adaptación de la escuela a los elementos de la comunidad educativa: personales, institucionales y sociales.</li> </ul>
--	--	---	---	---	---	---	--

	<p>instituciones educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona el talento humano.</li> <li>• Elabora una planificación estratégica.</li> <li>• Administración por valores.</li> </ul>	<p>desarrollo integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone una planificación para cumplir adecuada y correctamente según su finalidad.</li> <li>• Clima laboral colaborativo, participativo y dinámico.</li> <li>• Diagnostica y caracteriza el contexto para hacer propuestas más pertinentes.</li> <li>• Gestión colegiada, pero con roles asignados.</li> </ul>	<p>aprendizajes, el respeto a la diversidad y con participación colegiada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación de calidad involucra las expectativas de las comunidades dónde se acogen las instituciones educativas.</li> <li>• Gestión eficiente, relevante, con recursos y procesos. Garantiza una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda evolución del sistema educativo al pasar de una escuela tradicional a una escuela rediseñada.</li> <li>• Permite identificar los problemas educativos, marcar sus objetivos y determinar sus acuerdos, así como sus metas.</li> <li>• Permite dar seguimiento y evaluar a partir de</li> </ul>		<p>desarrollo local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera la escuela dentro de un contexto social más amplio y articulado.</li> <li>• La propuesta pedagógica es elaborada en colaboración con los actores de la comunidad educativa.</li> </ul>	
--	---	--	--	---	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva y asertiva</li> <li>• Genera proceso de retroalimentación</li> </ul>	<p>educación para todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace un cálculo estratégico institucional.</li> <li>• Pensamiento estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.</li> </ul>	<p>indicadores y cronogramas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el uso y control de recursos humanos, materiales y financieros.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en los resultados, metas y objetivos que se desean alcanzar y no en los insumos o actividades.</li> <li>• Construye una cadena lógica que demuestra los resultados alcanzados durante el proceso y su</li> </ul>	
--	--	---	--	--	--	---	--

						<p>culminación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende la modelo de excelencia en la Gestión educativa.</li> </ul>	
<p><b>Relaciones establecidas por la gestión organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una visión y valores compartidos.</li> <li>• Trabajo colectivo y colaborativo en los distintos niveles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la participación activa de la comunidad educativa: Sinergia y praxiología.</li> <li>• Implementar la EITP genera mayor compromiso colectivo.</li> <li>• Alianzas con la comunidad, familia y otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto socioeducativo escolar.</li> <li>• Alianzas con actores en el territorio.</li> <li>• Fortalecimiento, integración de funciones,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de vínculos frente a la necesidad de evaluación y seguimiento de los procesos de planificación y evaluación.</li> <li>• Favorece la asimilación de los cambios propuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por elaboración de la planificación estratégica se crean vínculos con distintos niveles de la comunidad educativa.</li> <li>• Facilita la aplicación, seguimiento y control de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores educativos trabajan de manera colaborativa y favorecen el clima armónico propicio para el aprendizaje de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora estrategias de participación de la comunidad pues asume a los miembros como elementos valiosos, capaces de aportar en la</li> </ul>

		<p>instituciones locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones e interacciones entre el colectivo docente y personal de apoyo.</li> <li>• Se comparte fines y medios en la colegialidad.</li> <li>• Crea alianzas en el territorio.</li> </ul>	<p>diseño y ejecución de una reorganización a partir de las redes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone indicadores de procesos y resultados.</li> </ul>		<p>los marcos legales con respecto a la administración y funcionamiento de las instituciones educativas.</p>	<p>estudiantes.</p>	<p>construcción de aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra a las instituciones educativas a otras instancias de la comunidad</li> <li>• Participación de las familias para el fortalecimiento de competencias ciudadanas.</li> </ul>
<p><b>Efectos de la gestión organizacional en los</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de variables diversas para mayor impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación desde lo concreto, coherente y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación como un aprendizaje permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la aplicación de aprendizajes colaborativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia entre la propuesta pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

<b>ambientes de aprendizaje</b>	<p>en los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad docente: motivados y comprometidos.</li> <li>• Aprendizaje colaborativo.</li> </ul>	<p>pertinente. Es decir, en las estrategias, métodos y prácticas educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el rediseño del aula.</li> <li>• Se prioriza que la finalidad primera son los aprendizajes</li> </ul>				<p>a, el plan escolar y plan operativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de los estudiantes en mejorar sus aprendizajes.</li> </ul>	
<b>Incidencia de la gestión organizacional en los contextos de violencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede generar cambios en la cultura de la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera una respuesta gradual de eliminación de las barreras de acceso y participación.</li> <li>• Convierte a la escuela en un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación para la prevención de conflictos y la resolución pacífica. Promover la no violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela es una institución que proviene de la sociedad y se debe a la misma. Función</li> </ul>

		lugar de reflexión comunitaria.	en todos los ámbitos de la vida personal, familiar y social.				social: desarrollo de calidad de vida. <ul style="list-style-type: none"><li>• Formación en competencias ciudadanas.</li></ul>
--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--

## 7. Ambientes de aprendizaje: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP

Documento	Módulo 1 Liderazgo directivo	Módulo 2 Gestión Institucional escolar	Módulo 3 Calidad y gestión educativa	Módulo 4 Gestión Curricular y pedagógica	Módulo 5 Administración y dirección de instituciones educativas.	Módulo 7 Gestión por resultados	Módulo 8 Organización y participación comunitaria
Concepto de "ambiente de aprendizaje"							
Estrategias para generar ambientes de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración y apoyo a al recurso humano.</li> <li>• Comprender la escuela como un mundo en contaste cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar y conducir todos los esfuerzos creativos de la comunidad educativa para lograr oportunidades significativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo pedagógico es lo central del proceso de transformación sociocultural.</li> <li>• Ambientes inclusivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualización del aprendizaje.</li> <li>• Docente como mediador</li> <li>• La escuela y la sociedad en una misma sintonía para alcanzar las metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operativo Anual como instrumento para ordenar acciones programadas y servicios educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje en equipo y visión compartida</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar alcanzar metas, pero sobre todo cambiar la visión de equipo de trabajo, así como aumentar su entusiasmo e inclusión.</li> <li>• Agrupar a la comunidad educativa alrededor de un sueño común.</li> <li>• Fortalecimiento del talento humano: docentes, administrativos, estudiantes, comunitario.</li> </ul>	<p>para el aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la autonomía pedagógica: traspaso de responsabilidad es en relación al currículum y su implementación.</li> <li>• Visión real y coyuntural de la comunidad educativa.</li> <li>• La cultura organizativa como clave para el desarrollo de la actividad educativa</li> <li>• El cálculo estratégico situacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar un modelo de calidad.</li> </ul>	<p>propuestas en los aprendizajes de competencias académicas, sociales y laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensión de la jornada educativa, rediseño de la escuela y del aula.</li> <li>• Identificación de los problemas pedagógicos y definición de metas por alcanzar.</li> <li>• Adecuar enfoques y metodologías en función de los estudiantes.</li> </ul>			
--	--	---	---	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una administración por valores.</li> <li>• Aplicación del aprendizaje colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un indicador de resultados.</li> <li>• Elaborar planes de mejora y darle seguimiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la metodología AP A (Aprendo, practico y aplico)</li> <li>• Guías de aprendizaje.</li> <li>• Selección de los recursos de aprendizaje: medios reales, medios escolares, medios simbólicos</li> </ul>			
Relación entre gestión organizativa y clima escolar por medio de los ambientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño.</li> <li>• Autoaprendizaje, aprendizaje interactivo, aprendizaje colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la praxiología puesto que se innova desde lo concreto, coherente y pertinente.</li> <li>• Los cambios de planes escolares.</li> </ul>	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos educativos institucionales.</li> <li>• PCC y PEI.</li> <li>• Las interacciones por medio de la metodología APA.</li> </ul>	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las acciones del equipo pedagógico o didáctico. Implica saber y coordinar</li> </ul>	•

de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el rediseño del aula y de la escuela con el aprender haciendo.</li> <li>• Gestión educativa estratégica</li> </ul>				<p>qué y cómo se enseña.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los indicadores de desarrollo y desempeño de los ambientes de aprendizaje.</li> </ul>	
Efectos de los ambientes de aprendizaje en los contextos escolares		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de valores y principios cívicos por medio del currículo oculto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas con juicio crítico, capacidad reflexiva y con habilidades y destrezas para la transformación de la realidad social.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de valores sociales y civiles en beneficio del bien común.</li> </ul>

## 8. Contexto de violencia: Plan Educativo Social Vamos a la Escuela. EITP

Documento	Liderazgo o Directiva o Módulo 1	Gestión Institucional y Escolar Módulo 2	Calidad y Gestión educativa Módulo 3	Gestión Curricular y Pedagógica Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6	Gestión por Resultados Módulo 7	Organización y Participación comunitaria Módulo 8
Concepto "Contexto de violencia"		<ul style="list-style-type: none"> <li>Es un riesgo social y de género.</li> </ul>						
Indicadores de contextos de violencia			<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro los siete desafíos de la educación se colocan como primer desafío "Escuela libre de violencia y eje central de la prevención".</li> </ul>					
Posibles indicadores		<ul style="list-style-type: none"> <li>...se enfrenta a</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>La participación</li> </ul>

<p><b>s de contextos de violencia dentro y fuera del centro</b></p>		<p>un sin número de desafíos internos relacionado con lo pedagógico y externos sobre la comunidad y de territorialidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si identifica factores de riesgo que inciden en el aprendizaje, la socialización y seguridad del estudiantado. Por</li> </ul>						<p>estudiantil se ha ido debilitando por la confusión entre participación y manipulación por parte de estructuras delictivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ventana por la que la escuela conoce a la comunidad son los estudiantes y, en segundo lugar, sus familias. La</li> </ul>
---	--	--	--	--	--	--	--	--

		<p>ejemplo, existencia de maras en el centro escolar, delincuencia, ambiente estudiantil, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los casos hipotéticos colocan ejemplos con acoso pandilleril</li> </ul>						<p>escuela es, por tanto, el lugar de encuentro del trabajo y los ideales de la escuela,</p>
<p><b>Propuesta para contrarrestar o prevenir contextos de violencia</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión debe poseer una visión amplia de las posibilidades reales de la escuela, para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en valores</li> <li>• Concientización de las personas sobre sus derechos y responsabilidades con la familia, la</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la elaboración de PEA se debe dar prioridad a los problemas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel departamental se ha creado el Departamento de Arte, cultura, recreación, deporte y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El SIEITP considera el "territorio" como uno de sus elementos. Aquí convergen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela ofrece: una revitalización del tejido social, formación en competencias ciudadanas.</li> </ul>

		<p>resolver o alcanzar metas u objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela debe abrir sus puertas y convertirse en núcleo de la cultura.</li> <li>• Crear medios de inclusión por medio de alianzas comunitarias, familiares e institucionales.</li> <li>• La misión y la visión de un centro educativo se</li> </ul>	<p>sociedad y la nación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de fundamentos culturales para la inclusión en el marco de identidad nacional, solidaridad, tolerancia y virtudes cívicas.</li> <li>• La educación de calidad responde a necesidades de un contexto específico que no puede descuidar las demandas de la sociedad y</li> </ul>		<p>principales causas de la comunidad donde está ubicada la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un marco jurídico que hace de la educación un derecho y un deber: Constitución de la República, ley general de educación, ley de la carrera docente,</li> </ul>	<p>artística. Esto vinculada con la educación ciudadana, recreación, valores y deportes.</p>	<p>intereses, la identidad y la cultura de una comunidad. Permite así construir una visión de desarrollo local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrarse más en los resultados que se desea u no en los insumos, actividades ni en los productos. Establecer metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela debe convertirse en una institución que centre sus esfuerzos en la mejora de toda la comunidad, incrementando su capital humano, sobre todo en los lugares con mayor desigualdad y marginación.</li> <li>• La escuela tiene como uno de sus</li> </ul>
--	--	--	---	--	--	--	--	--

		<p>hace en función de la comunidad.</p>	<p>los intereses de los educandos...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la no violencia en todos los ámbitos de la vida personal, familiar y social.</li> </ul> <p>Disminución del acoso escolar</p>		<p>ley de educación superior, le penal juvenil, LEPINA entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y mantener vínculos hacia dentro y hacia fuera de la escuela como dimensión socio-comunitaria.</li> <li>• Desde la gestión socio-comunitaria</li> </ul>		<p>claras y concretas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un análisis de las situaciones por resolver.</li> </ul>	<p>objetivos esenciales la formación y consolidación de valores para promover una mayor participación hacia la búsqueda de soluciones para mejorar la calidad de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El consejo de estudiante es la instancia que mejor puede</li> </ul>
--	--	---	---	--	--	--	---	---



					<p>a se debe aportar proyectos conjuntos dirigidos a acercar a los estudiantes al contexto de la vida, para que avancen en la inclusión, participación, convivencia armónica y proyección de futuro.</p>			<p>generar una participación activa de los alumnos de la escuela. Además, de estar atento a las diversas situaciones que pueden estar pasando: discriminación, marginación, violencia, etc.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

## Fuente terciarias

### 1. Variables: contexto de violencia, clima escolar, gestión organizacional y ambientes de aprendizaje

Documento Variables	Plan El Salvador Educado (Por el derecho a una educación de calidad) 2016	Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador Documento de sistematización	La pertinencia de las estrategias para prevenir la violencia escolar en El Salvador 2017	¿Qué es un buena Escuela?
<b>Contexto de violencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe de violencia: social, género, simbólica, etc.</li> <li>• La escuela no constituye un espacio aislado de la comunidad y su entorno. las escuelas</li> <li>• Las pandillas en las escuelas recrudecen las cifras de deserción y violencia.</li> <li>• La escuela como actor central en la reconstrucción del tejido social y en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafío: Escuela libre de violencia y eje central de prevención.</li> <li>• Uno de los riesgos sociales que por el momento afecta la escuela es la violencia, que se configura como número uno de la problemática.</li> <li>• La escuela debe asumir su función social, educando con valores ciudadanos para la calidad de una vida social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La violencia debilita cualquier esfuerzo que se haga para obtener mejores resultados educativos.</li> <li>• Una de las estrategias para prevenir la violencia escolar es consolidar y salvaguardar el rol protector de la escuela.</li> <li>• La presencia de pandillas en las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela debe ser el lugar donde se aprende la historia nacional, los valores sociales compartidos y nociones estéticas que favorezcan la convivencia sana y no violenta.</li> <li>• Índice de calidad escolar: Entorno</li> </ul>

	<p>transformación del conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Violencia afecta a niñas, niños, adolescentes y docentes.</li> <li>• Violencia pandilleril dentro y fuera de la escuela, violencia de género y matonería.</li> <li>• Violencia con raíces en la familia, en relación a la pobreza y bajos niveles educativos</li> <li>• Desconexión de la escuela con el entorno comunitario y familiar.</li> <li>• Débil formación docente para atender procesos de previsión de violencia.</li> <li>• Prevalcen factores que promueven una cultura de violencia: prácticas pedagógicas autoritarias, inflexibilidad, rigidez del</li> </ul>		<p>escuelas influye negativamente en las conductas de los estudiantes como en la capacidad de las escuelas para prevenir la violencia escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe deterioro de la autoridad docente.</li> <li>• La mayoría de medidas para prevenir la violencia han sido reactiva a las condiciones de violencia del entorno y no necesariamente responden a lo que ocurre en el seno de las escuelas.</li> <li>• El país sufre desde hace una década la epidemia de la violencia.</li> </ul>	
--	--	--	---	--

	<p>currículum, infraestructura adecuada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La violencia en las escuelas ha desbordado las capacidades de los centros educativos y las instituciones vinculadas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La violencia escolar ha sido poco estudiada en el país la mayoría de los programas han sido creados recientemente.</li> <li>• Violencia en la escuela según el MINED: psicológicos, físicos, matonería y violencia sexual. Factores de riesgo externos: pandillas, robos, drogas, armas, extorsiones, etc.</li> <li>• El gobierno aboga más por proteger a la escuela de la violencia, pero desde factores externos que internos y desde la óptica de la seguridad ciudadana:</li> </ul>	
--	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para prevenir la violencia por parte del MINED: Escuelas Inclusiva de Tiempo Pleno, escuelas de verano, Plan nacional de prevención y seguridad en las escuelas</li> <li>• Mejoramiento de la estructura</li> <li>• Para contrarrestar la violencia se necesita: atención más integra, formación y capacitación, programas educativos y de gestión escolar, atención a estudiantes y víctimas de violencia y prevención situacional.</li> </ul>	
--	--	--	--	--

<p><b>Clima escolar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación centrada en el estudiante supone una relación con el entorno que no se limita a las características de la economía. Se tiene en cuenta el tejido social, entorno de paz, y gobernabilidad, realidad sociocultural, local, comunitaria y familiar.</li> <li>• El clima está también constituido por: espacios físico e infraestructura, organización y la dirección bajo la cual es manejada, el entorno familiar en que se desarrolla y forma el estudiante, la realidad comunitaria, cultural y social donde se encuentra el estudiante, la institucionalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la realidad desde una sociedad del conocimiento.</li> <li>• La educación se genera entre la escuela y el territorio.</li> <li>• La escuela como ambiente abierto, ambiente educativo para la igualdad y la diversidad, como lugar de integración de las diversidades.</li> <li>• Rediseño del aula: ambiente escolar.</li> <li>• Adecuación del currículo nacional al contexto real de las escuelas.</li> <li>• La escuela como núcleo de cultura para la comunidad: construcción de prácticas, valores y normas compartidas en la escuela y en el territorio, interacción con características</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de contar con ambientes escolares seguros como requisito para mejorar la calidad educativa ha sido reconocida en por la Unesco en el 2015</li> <li>• La escuela es una forma de vida comunitaria y una de las instituciones más determinantes en la sociedad, por tanto, su cometido es crear un clima favorable para el aprendizaje y la convivencia.</li> <li>• No existe monitoreo y seguimiento o evaluaciones de que permitan identificar áreas de mejora y conocer los efectos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la escuela recaen nuevas expectativas y roles a partir de las consecuencias de los nuevos desafíos sociológicos que enfrenta la humanidad, así como las transformaciones interpersonales.</li> <li>• La escuela es afectada por los mismos usuarios pues estos tienen dificultades para la inserción laboral, debido a la poca pertinencia de la enseñanza.</li> <li>• La escuela se ve afectada por la violencia, pobreza, baja, el bajo desempeño en pruebas internacionales, etc.</li> <li>• La escuela es reflejo de la sociedad. El problema es que las familias se</li> </ul>
-----------------------------	---	---	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima de las relaciones humanas son una de las variables que más influyen en el aprendizaje estudiantes de América latina.</li> <li>• Al fragmentarse el tejido social, se afecta los espacios de interacción. Esto repercute en la posibilidad de una educación de calidad.</li> </ul>	<p>socioculturales diferentes y como conocimiento que se ha convertido en costumbres y normas.</p>	<p>los programas en el clima escolar.</p>	<p>conforman con lo mínimo que reciben del sistema escolar. Es decir, no importa que no haya buenos profesores, buenas bibliotecas, etc, todo se acepta y no se demanda nada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de enseñanza aprendizaje es producto de una interacción dialógica. Por tanto, es importante la calidad de las relaciones que ocurren en el centro educativo.</li> <li>• La escuela está en una comunidad y en un contexto. Por tanto, necesariamente deben de interactuar para el beneficio de ambas.</li> <li>• La escuela no puede analizarse fuera de su entorno y comunidad.</li> </ul>
--	---	--	---	---

				<p>Tomar en cuenta capital cultural, familiar, nivel socioeconómico, grupos sociales. Y el involucramiento de estos actores educativos afectan la calidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de calidad escolar: ambiente escolar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafío: ambientes escolares integrales, inclusivos, con balance de género, seguros, confortables y de acceso universal para la comunidad educativa, propician condiciones esenciales para la educación de calidad, la prevención de la violencia, la promoción de la igualdad, la participación y la sana convivencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacitación y evaluación docente no ha funcionado para generar mejoras en la docencia.</li> <li>• El trabajo docente no es solo dictar clases, que en muchas ocasiones no poseen los recursos mínimos para ello, sino que estos tienen que asumir muchas más tareas que actualmente no son supervisadas.</li> <li>• Centrar en mejorar la dirección escolar para</li> </ul>



				mejorar el aprendizaje y el ambiente escolar.
<b>Gestión organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima es reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas.</li> <li>• La mayor parte de los centros educativos, en sus condiciones, no tienen las competencias que les ayude a brindar una atención adecuada a las situaciones de violencia y de vulnerabilidad que ocurre en el interior.</li> <li>• La escuela debe ser el primer frente de acción ante el fenómeno de violencia.</li> <li>• Estrategias de alianzas: intersectorial, municipalidades, otras instancias de gobierno, ONGs, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarticulación y precariedad de la escuela y sus actores con la familia y la comunidad.</li> <li>• Oferta educativa que no responde a las necesidades y a los intereses de la población en los territorios.</li> <li>• El MINED como un problema en sí mismo.</li> <li>• Rediseño del aula: red común (comunidad), familia, liderazgo del director, autoridades locales y agencias.</li> <li>• Ampliación de la jornada: el tiempo pleno y la jornada extendida.</li> <li>• Articulación con otros centros educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para prevenir la violencia la escuela debe ser una institución sólida, capaz de crear y mantener ambientes favorables para el aprendizaje y la convivencia. Aproveche a los padres de familia y el capital sociocultural de las comunidades.</li> <li>• El problema no son los niños sino la escuela.</li> <li>• Para prevenir la violencia es necesario fortalecer la organización escolar, el currículo y el compromiso de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directores como líderes educativos</li> <li>• La gestión debe ser clara y estar alineada con los objetivos y metas que se persiguen desde la perspectiva en favor de los estudiantes.</li> <li>• Índice de calidad escolar: desempeño institucional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento institucional pues las instituciones son reflejo de las personas que lo conforman.</li> <li>• La gestión del centro educativo es insuficiente para atender los problemas que genera la violencia en sus diversos tipos de modalidades y entre los diferentes actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión socio-comunitaria y de convivencia.</li> <li>• La escuela debe asumir la responsabilidad de la reducción de la violencia por medio de su gestión escolar.</li> </ul>	<p>estudiantes con la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la institucionalidad de la escuela.</li> <li>• Implementar intervenciones basadas en la escuela y centradas en los estudiantes.</li> <li>• Mejorar la efectividad de las instituciones de seguridad y de educación en tareas de protección escolar.</li> </ul>	
<b>Ambientes de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura física y la conexión con los servicios básicos están altamente vinculados con los aprendizajes y mayores niveles de exclusión.</li> <li>• Discordancia entre los cuerpos normativos. La</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafío: Docentes de calidad.</li> <li>• Problema: ambiente educativo desfavorable.</li> <li>• Se tiene a homogenizar al estudiante y por tanto se homogeniza las metodologías de enseñanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escuela modera los patrones de convivencia heredados de la familia, la comunidad y la sociedad o bien de diferentes dimensiones del sistema social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena parte de las escuelas no poseen recursos: bibliotecas, espacios e iluminación adecuadas, recurso humano insuficiente. No se cumple las condiciones mínimas.</li> </ul>

	<p>ley general de educación establece la garantía de la formación y calidad docente; sin embargo, la ley de la carrera docente señala como su prioridad la estabilidad laboral de los educadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario un compromiso de monitoreo y evaluación docente.</li> <li>• La gestión pedagógica docente en el aula no se corresponde con el aprendizaje integral para la vida y la convivencia.</li> <li>• Insuficientes opciones curriculares o extracurriculares que promueven las habilidades y la formación integral en el arte, la cultura, la investigación, el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar desde el enfoque por competencias.</li> <li>• Construir ambientes de aprendizaje activos y colaborativos: didáctica operativa y colaboradora.</li> <li>• Rediseño del aula: infraestructura, recurso humano, innovaciones y proyectos.</li> <li>• La escuela como el lugar de los laboratorios de aprendizajes.</li> <li>• Biblioteca, uso de las TIC.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente es el instrumento para lograr una educación de calidad. Su calidad depende de su formación (selección, formación inicial y formación continua) y de su relación con la institución escolar</li> <li>• Proveer infraestructura no solo con respecto a lo básico y los requerimientos de una educación tradicional, sino según la proyección de la propuesta educativa.</li> <li>• El ambiente es importante porque este hará que el estudiante comprenda la educación, que les abra puertas a oportunidades.</li> <li>• Índice de calidad escolar: recursos para el</li> </ul>
--	--	---	--	---

	<p>deporte y la sana recreación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación inicial no garantiza que la mayoría de los docentes tenga el perfil adecuada para ofrecer una educación de calidad.</li> <li>• La formación docente es de calidad variedad y está desvinculada de las necesidades del mercado laboral.</li> <li>• Los requisitos para ser docente no son rigurosos y se basan en criterios no vinculados con el mérito.</li> <li>• El sistema no les apoya para brindar docencia de calidad.</li> <li>• La inseguridad nuevo desafío.</li> <li>• Pobres resultados en las pruebas estandarizadas.</li> </ul>			<p>aprendizaje y desempeño de los estudiantes.</p>
--	---	--	--	--

	<p>(PAES). Educación centrada en contenido. También es de acotar que solo se evalúa al estudiante y no al maestro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente formación para la convivencia y la cultura de paz.</li> <li>• Aprendizajes limitados por la falta de recursos para la enseñanza.</li> <li>• Se ha privilegiado los indicadores de cobertura en detrimento de los indicadores de calidad en el aprendizaje.</li> <li>• Las deficiencias en infraestructura no solo generan problemas de cobertura y acceso, sino que también se vinculan con la merma en la calidad.</li> </ul>			
--	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los estudiantes son formados por docentes comprometidos y competentes para brindar educación de calidad, y en adecuadas condiciones y ambiente laboral.</li><li>• Acceso al aprendizaje de calidad para toda la niñez y la adolescencia.</li><li>• Infraestructura adecuada para todos los niveles que garantizan la inclusión y el acceso universal, reduce la vulnerabilidad y facilita la formación integral.</li></ul>			
--	--	--	--	--

## Bibliografía

- Aguerrondo, I. (2007). *Escuelas por el Cambio: un aporte para la gestión escolar*. Buenos Aires: Fundación Compromiso: IIPE-Unesco. Obtenido de Fundación Compromiso: IIPE-Unesco:  
[https://issuu.com/educomplexus/docs/epc\\_libro](https://issuu.com/educomplexus/docs/epc_libro)
- Aguilar, J. (2019). *Las políticas de seguridad pública en El Salvador 2003 - 2018*. San Salvador : Equipo Maíz.
- Alemán, N., Cruz, M. T., Flores, H., Henríquez, A., & Salazar, M. (2016). *Reescrituras de la educación pública desde Centroamérica*. Ciudad de Guatemala: Cara Parens.
- Arón, A. M., & Milicic, N. (2004). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramientos*. Obtenido de Academia.edu:  
[https://www.academia.edu/6620643/Clima\\_social\\_escolar\\_y\\_desarrollo\\_personal\\_Un\\_programa\\_de\\_mejoramientos](https://www.academia.edu/6620643/Clima_social_escolar_y_desarrollo_personal_Un_programa_de_mejoramientos)
- Ayala-Carillo, M. d. (2015). Violencia escolar: un problema complejo. *Ra Ximhai*, 495-509.
- Baires, L. (18 de Marzo de 2007). *Las maras al acecho de estudiantes en San Salvador*. Obtenido de LaGente. Radio La Primerísima:  
<https://www.radiolaprimerisima.com/noticias/resumen/11229/las-maras-al-acecho-de-estudiantes-en-san-salvador/>
- Bellei, C. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago: UNESCO.
- Benito Martín, B. (24 de Septiembre de 2006). *Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción*. Obtenido de Dialnet:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2377185>
- Bonifacio, A. E. (5 de Noviembre de 2014). Rendición de cuentas correspondientes al año 2014. *Centro Escolar Cantón Nazareth*. Huizúcar, La Libertad, El Salvador: Asociación Comunal para la Educación .
- Bravo, F., León, O. L., Romero, J., Novoa, G., & López, H. (1 de Enero de 2018). *Ambientes de Aprendizaje*. Obtenido de ACACIA Cultiva: Equipo Metodología Ambientes de Aprendizaje Accesibles y con Afectividad-AAAA: [https://acacia.red/udfjc/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/Fundamento\\_conceptual\\_Ambientes\\_de\\_aprendizaje\\_para\\_la\\_Metodolog%C3%ADa\\_AAAA.pdf](https://acacia.red/udfjc/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/Fundamento_conceptual_Ambientes_de_aprendizaje_para_la_Metodolog%C3%ADa_AAAA.pdf)
- Cabrera, J. (15 de Junio de 2016). *Los riesgos de ir a la escuela en Centroamérica*. Obtenido de EUROPA PRESS:

<https://www.europapress.es/internacional/noticia-riesgos-ir-escuela-centroamerica-20190615083148.html>

Carriego, C. (2 de Febrero de 2017). *Clima Escolar*. Obtenido de Fundación Torneos: <https://www.youtube.com/watch?v=WmijVGDexjl>

CEPAL. (2013). *Integración social en Centroamérica. Situación al 2012, tendencias y propuestas*. México: CEPAL.

Conde Flores, S. L. (9 de Enero de 2014). *La violencia y la cultura de la calle entran a la escuela: acciones y reacciones*. Obtenido de Sinéctica: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2014000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2014000100002)

CONED. (2016). *Plan El Salvador Educado*. San Salvador: Contracorrientes Editores.

Cornejo, R., & Redondo, J. M. (2001). El Clima Escolar Percibido por los Alumnos de Enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. *Última Década No 15*, 11-52.

Correa de Urrea, A., Álvarez Atehortúo, Á., & Correa Valderrama, S. (8 de Agosto de 2015). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Obtenido de Fundación Univeristaria Luis Amigó: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38558146/LA\\_GESRTION\\_EDUCATIVA\\_UN\\_NUEVO\\_PARADIGMA.pdf?1440434826=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION\\_EDUCATIVA\\_UN\\_NUEVO\\_PARADIGMA.pdf&Expires=1597800956&Signature=VFxjCOHxSiENH5CcAIGkCGuluXxTQFT](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38558146/LA_GESRTION_EDUCATIVA_UN_NUEVO_PARADIGMA.pdf?1440434826=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION_EDUCATIVA_UN_NUEVO_PARADIGMA.pdf&Expires=1597800956&Signature=VFxjCOHxSiENH5CcAIGkCGuluXxTQFT)

Cruz, J. M. (2005). Los factores asociados a las pandillas juveniles en Centroamérica. *Estudios Centroamericanos (ECA)*, 1155-1182.

Duarte, J. (2003). Ambientes de Aprendizaje: una aproximación conceptual. *Estudios Pedagógicos*, 97-113.

El Noticiero. (1 de Noviembre de 2015). *Éxodo de familias*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=ueP9AgJnarE>

Flórez Romero, R., Castro Martínez, J. A., Galvis Vásquez, D. J., Acuña Beltrán, L. F., & Zea Silva, L. A. (2017). *Ambientes de aprendizaje y sus mediaciones. En el contexto educativo de Bogotá*. Bogotá, D.C.: IDEP.

Fundación para la Educación Superior. (2016). *¿Qué es una buena escuela? Una propuesta de índice de calidad escolar*. Santa Tecla, El Salvador: FES.

FUSADES. (2017). *La pertinencia de las estrategias para prevenir la violencia escolar en El Salvador*. Antigua Cuscatlán: FUSADES.

Gairín Sallán, J. (2003). *Gestión Organizativa*. San Salvador: Alguier's Impresores.



- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 67-87.
- Goubaud, E. (2008). Maras y padillas en Centroamérica. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 35-46.
- Iglesias Forneiro, M. L. (2008). Observación y evaluación del ambiente de aprendizaje en educación infantil: dimensiones y variables a considerar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49-70.
- Incluirán tema de Moral, Urbanidad y Cívica en estudios sociales.* (19 de Enero de 2017). Obtenido de La Prensa Gráfica:  
<https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Incluiran-tema-de-Moral-Urbanidad-y-Civica-en-estudios-sociales-20170119-0060.html>
- Instituto de Investigación y Formación Pedagógica. Universidad Don Bosco. (2011). Educación y violencia. *Diálogos*, 3-53.
- Ion, G., & Villarreal, Á. D. (1 de Enero de 2009). *Las organizaciones educativas.* Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya:  
[https://cdn1.capacitateparaelemplo.org/cdn\\_aprende/assets/v8u4z5s.pdf](https://cdn1.capacitateparaelemplo.org/cdn_aprende/assets/v8u4z5s.pdf)
- López Ramírez, A. R. (2015). Pandillas en escuelas públicas de El Salvador. *Policía y Seguridad Pública*, 247-298.
- López, N. (2007). *Escuela y contexto social en América Latina. Cuando la globalización llega al aula.* Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- López, V. (2014). Convivencia Escolar. *Apuntes. Educación y Desarrollo Post-2015.*
- Mantas Ramírez, F. A. (8 de Agosto de 2017). *Modelos de organización y gestión educativa* . Obtenido de  
[https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/428157/mod\\_resource/content/1/MODELOS-DE-ORGANIZACION-Y-GESTION-EDUCATIVA.pdf](https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/428157/mod_resource/content/1/MODELOS-DE-ORGANIZACION-Y-GESTION-EDUCATIVA.pdf)
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 103-117.
- Mena, I., & Valdés, A. M. (2008). *Educarchile.* Obtenido de Valoras UC:  
<http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/FormacionDeComunidad/Documentos/Clima-social-escolar.pdf>
- Mena, I., & Valdés, A. M. (2008). *El clima social escolar.* Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile. Valoras UC:  
<http://valoras.uc.cl/images/centro->

recursos/equipo/FormacionDeComunidad/Documentos/Clima-social-escolar.pdf

- MINED. (2005). *Plan Nacional de Educación 2021*. San Salvador: Algier's Impresores.
- MINED. (2005). *Plan Nacional de Educación 2021. Metas y políticas para construir el país que queremos*. San Salvador: Algier's Impresores.
- MINED. (2008). *Dirección Escolar Efectiva. Documento 4*. San Salvador: MINED.
- MINED. (2008). *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. Documento 1*. San Salvador: MINED.
- MINED. (2008). *Guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA. Documento 2*. San Salvador: MINED.
- MINED. (2008). *Normativa de Funcionamiento. Documento 5*. San Salvador: MINED.
- MINED. (2008). *Organización Escolar Efectiva. Documento 3*. San Salvador: MINED.
- MINED. (2008). *Organización Escolar Efectiva. Documento 3*. San Salvador: MINED.
- MINED. (2009). *Plan Social Educativo Vamos a la Escuela*. San Salvador: MINED.
- MINED. (21 de diciembre de 2016). *Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador: Documento de sistematización*. Obtenido de Ministerio de Educación de El Salvador: <https://www.fomilenioii.gob.sv/asset/documents/3191>
- MINED. (2016). *Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno. Documento de Sistematización*. San Salvador: Panamericana.
- MINED. (2016). *Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno. Documento de Sistematización*. San Salvador: Panamericana.
- MINED. (2017). *Módulo 2 Gestión Institucional y Escolar*. San Salvador.
- MINED. (2017). *Módulo 3 Calidad y Gestión Educativa*. San Salvador.
- MINED. (2017). *Módulo 8. Organización y Participación Comunitaria*. San Salvador.
- MINED. (2018). *Política Nacional para la Convivencia Escolar y Cultura de Paz*. San Salvador : MINED.
- MINED. (s.f.). *Plan Social Educativo Vamos a la Escuela*. San Salvador.
- MINEDUCYT. (15 de Febrero de 2019). *Boletín Estadístico No 1*. Obtenido de Ministerio de Educación de El Salvador:

<https://www.mined.gob.sv/estadisticas-educativas/item/8001-botetines-estadisticos.html>

MINEDUCYT. (15 de Febrero de 2019). *Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología*. Obtenido de Boletines Estadístico 1: <https://www.mined.gob.sv/estadisticas-educativas/item/8001-botetines-estadisticos.html>

MINEDUCYT. (2019). *Plan Cuscatlán*. San Salvador: MINEDUCYT.

*Modelos de gestión en centros educativos*. (16 de Noviembre de 2012). Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2012/11/16/modelos-de-gestion-en-centros-educativos/>

Montes, K. (2018). *Deserción escolar en El Salvador*. San Salvador: USAID.

Noticiero4visión TCS. (1 de noviembre de 2016). *Éxodo en Cantón Nazareth*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=35COq04RvYo>

OMS. (2002). *Informe mundial sobre la violencia y la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

OPS. (s.f.). *Prevención de la violencia*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud (OPS): <https://www.paho.org/es/temas/prevencion-violencia>

OREALC/UNESCO. (2013). *Análisis del clima escolar: ¿poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe?* Santiago: Santillana.

Ortiz Clavijo, M. S., Prado Delgado, V. M., & Ramírez Mahecha, M. L. (2014). Clima social escolar: discusión desde la adaptación y validación del CES (Escala de Clima Social Escolar). *Opción*, 88-100.

POLJUVE. (28 de Enero de 2014). *Violencia Juvenil, Maras y Pandillas en El Salvador. Informe para la discusión*. Obtenido de Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID): <http://www.aecid.sv/violencia-juvenil-maras-y-pandillas-en-el-salvador-informe-para-la-discusion/>

Reyes Sosa, H., Larrañaga Egilegor, M., & Valencia Garete, J. F. (Mayo/Agosto de 2017). *La representación social del narcotraficante en jóvenes sinaloenses*. Obtenido de Región y Sociedad: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252017000200069](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252017000200069)

Rivas Villatoro, F. A., Ávila de Parada, A., & Rivas, Á. (2008). *El estado de la educación en América Central: 2000-2008*. San Salvador: Imprenta Criterio.

Sardá, M. A., & Salgueiro, A. (2002). Clima Institucional en la Escuela. *Cuaderno 7. Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*, 1- 50.

Trucco, D., & Inostroza, P. (2017). *Las violencias en el espacio escolar*.  
Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
CEPAL:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41068/4/S1700122\\_](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41068/4/S1700122_es.pdf)  
[es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41068/4/S1700122_es.pdf)