

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE POSGRADO**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA EN
SITUACIONES DE CRISIS: PROPUESTAS DERIVADAS DEL
DIAGNÓSTICO DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN EL
INSTITUTO NACIONAL EL ROSARIO DEL DISTRITO DE EL
ROSARIO, MUNICIPIO DE LA PAZ CENTRO,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

PRESENTADO POR:

**KARLA BEATRIZ BAIRES DE RIVAS
KATYA ELIZABETH GUTIERREZ VELASCO**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

**MAESTRA EN FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS**

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO 2026

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSc. JUAN ROSA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL:

LCDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

MSc. LUIS SALVADOR BARRERA MANCÍA

SECRETARIO:

ARQ. RAÚL ALEXANDER FABIÁN ORELLANA

ESCUELA DE POSGRADO

DIRECTOR:

MSc. ELMER ARTURO CARBALLO RUÍZ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE POSGRADO

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

**MAESTRA EN FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS**

Título:

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA EN
SITUACIONES DE CRISIS: PROPUESTAS DERIVADAS DEL
DIAGNÓSTICO DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN
EL INSTITUTO NACIONAL EL ROSARIO DEL DISTRITO DE
EL ROSARIO, MUNICIPIO DE LA PAZ CENTRO,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

Presentado por:

KARLA BEATRIZ BAIRES DE RIVAS
KATYA ELIZABETH GUTIERREZ VELASCO

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSc.. ENRIQUE ANTONIO GUERRERO SÁNCHEZ

SAN SALVADOR, FEBRERO 2026

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSc. ENRIQUE ANTONIO GUERRERO SÁNCHEZ

CONTENIDO

| | | |
|---------|---|----|
| I. | INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. | OBJETIVOS..... | 2 |
| II.1. | OBJETIVO GENERAL | 2 |
| II.2. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 2 |
| III. | ALCANCES Y LIMITACIONES | 3 |
| III.1. | ALCANCES..... | 3 |
| III.2. | LIMITACIONES..... | 3 |
| IV. | RESULTADOS ESPERADOS | 4 |
| V. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| VI. | PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| VI.1. | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL..... | 6 |
| VI.2. | PREGUNTAS ESPECÍFICAS | 6 |
| VII. | IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN | 7 |
| VII.1. | COVID 19 Y LA SALUD | 7 |
| VII.2. | COVID 19 Y LA ECONOMÍA | 10 |
| VII.3. | COVID 19 Y LA EDUCACIÓN | 12 |
| VIII. | CONTRAPARTE | 15 |
| IX. | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 16 |
| IX.1. | METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN..... | 16 |
| IX.2. | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 18 |
| IX.3. | ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| IX.4. | FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 21 |
| IX.5. | UNIVERSO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA | 22 |
| IX.5.1. | DEFINICIÓN DE UNIVERSO..... | 22 |
| IX.5.2. | SELECCIÓN DE MUESTRA..... | 22 |
| IX.6. | INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 23 |
| IX.7. | TÉCNICAS DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 24 |
| IX.8. | TÉCNICAS DE ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS..... | 24 |
| X. | MARCO REFERENCIAL | 25 |
| X.1. | MARCO CONCEPTUAL | 25 |
| X.1.1. | GESTIÓN | 25 |
| X.1.2. | GESTIÓN EDUCATIVA..... | 25 |
| X.1.3. | ESTRATEGIA..... | 26 |
| X.2. | MARCO TEÓRICO | 28 |
| X.2.1. | TEORÍAS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN..... | 28 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| X.2.2. | ENFOQUE DE GESTIÓN EDUCATIVA EN CRISIS | 33 |
| X.2.3. | TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO Y DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EDUCACIÓN | 34 |
| X.3. | MARCO CONTEXTUAL..... | 42 |
| X.3.1. | MUNICIPIO EL ROSARIO DEPARTAMENTO LA PAZ..... | 42 |
| X.3.2. | SISTEMA EDUCATIVO DE EL SALVADOR..... | 49 |
| X.3.3. | FUNDAMENTO LEGAL DEL SISTEMA EDUCATIVO | 53 |
| X.3.4. | EDUCACIÓN MEDIA E INDICADORES GENERALES | 62 |
| X.3.5. | INSTITUTO NACIONAL DE EL ROSARIO | 75 |
| XI. | DIAGNÓSTICO | 81 |
| XI.1. | GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA | 81 |
| XI.1.1. | GESTIÓN ADMINISTRATIVA | 81 |
| XI.1.2. | GESTIÓN ACADÉMICA | 103 |
| XI.1.3. | LINEAMIENTOS DEL MINEDUCYT DURANTE LA PANDEMIA COVID 19 | 129 |
| XI.2. | TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS..... | 137 |
| XI.2.1. | MATRIZ COMPARATIVA | 137 |
| XI.3. | ANÁLISIS TEMÁTICO Y COMPARATIVO | 146 |
| XI.3.1. | TEMA 1: CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ANTES DE LA PANDEMIA | 146 |
| XI.3.2. | TEMA 2: TRANSFORMACIONES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DURANTE LA PANDEMIA | 148 |
| XI.3.3. | TEMA 3: ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONAL AL PERSONAL EDUCATIVO..... | 149 |
| XI.3.4. | TEMA 4: IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL | 150 |
| XI.3.5. | TEMA 5: FACTORES DE RESILIENCIA INSTITUCIONAL Y APRENDIZAJES PARA LA GESTIÓN EN CRISIS | 151 |
| XI.4. | ANÁLISIS FODA..... | 153 |
| XI.4.1. | MATRIZ FODA..... | 153 |
| XI.5. | RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO | 154 |
| XII. | IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS | 155 |
| XII.1. | MATRIZ CAME | 155 |
| XIII. | PROPUESTA DE POLÍTICAS EDUCATIVAS PARA RESPONDER A FUTURAS SITUACIONES DE CRISIS | 157 |
| XIV. | PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA ANTE SITUACIONES DE CRISIS..... | 160 |
| XIV.1. | METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | 160 |
| XIV.2. | DESARROLLO DEL PLAN..... | 163 |
| XV. | GUIA DE PLANIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN RESPUESTA A CRISIS | 167 |
| XV.1. | FASES DE IMPLEMENTACIÓN | 168 |
| XV.2. | ACTIVIDADES POR FASE DE IMPLEMENTACIÓN..... | 169 |
| XVI. | CONCLUSIONES..... | 173 |
| XVII. | RECOMENDACIONES..... | 174 |

| | | |
|--------|--|-----|
| XVIII. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 175 |
| XIX. | ANEXOS | 183 |
| XIX.1. | ANEXO 1: Instrumentos de recolección de información | 183 |
| XIX.2. | ANEXO 2: Detalle de asignación de recursos del presupuesto de educación | 193 |
| XIX.3. | ANEXO 3: Fichas Técnicas de los Indicadores del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. | 199 |
| XIX.4. | ANEXO 4: Tabulación de Entrevistas..... | 208 |

TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Características de los Centros Educativos..... | 14 |
| Tabla 2. | Información general de la contraparte..... | 15 |
| Tabla 3. | Justificaciones y razonamientos para el uso de los métodos mixtos | 19 |
| Tabla 4. | Universo fuentes primarias..... | 22 |
| Tabla 5. | Tamaño de muestra | 23 |
| Tabla 6. | Instrumentos de recolección de información fuentes primarias..... | 23 |
| Tabla 7. | Variables e indicadores utilizados en estudios de educación comparada para el desarrollo de la educación avanzada | 36 |
| Tabla 8. | Datos geográficos y demográficos del Municipio El Rosario | 42 |
| Tabla 9. | Datos socioeconómicos de El Rosario..... | 43 |
| Tabla 10. | Tasa de violencia por departamento en El Salvador..... | 45 |
| Tabla 11. | Tasa de violencia en los municipios del departamento de La Paz en El Salvador | 46 |
| Tabla 12. | Frecuencia y porcentaje de centros escolares afectados por tipo de factores de riesgo en su comunidad | 48 |
| Tabla 13. | Estructura del Sistema Educativo de El Salvador | 55 |
| Tabla 14. | Fuentes de financiamiento del sistema Educativo | 60 |
| Tabla 15. | Recursos Asignados por nivel educativo y porcentaje que representa del total de recurso que recibe el Ministerio de Educación..... | 61 |
| Tabla 16. | Gasto de Educación como % del PIB (no incluye fondos provenientes de préstamos o donaciones)..... | 61 |
| Tabla 17. | Población no escolarizada por edad | 62 |
| Tabla 18. | Porcentaje de Población no escolarizada por edad:..... | 63 |
| Tabla 19. | Tasa Específica de Escolaridad por edad..... | 63 |
| Tabla 20. | Porcentaje de estudiantes desertores | 64 |
| Tabla 21. | Tasa Específica de matrícula por grado | 65 |
| Tabla 22. | Matricula por nivel educativo nacional..... | 65 |
| Tabla 23. | Porcentaje de estudiantes trabajadores..... | 66 |
| Tabla 24. | Distribución porcentual de estudiantes con discapacidad | 67 |
| Tabla 25. | Distribución porcentual de docentes según nivel educativo | 67 |
| Tabla 26. | Promedio de estudiantes por docentes..... | 68 |
| Tabla 27. | Estudiantes por sección a nivel nacional y por sector | 69 |
| Tabla 28. | Estudiantes por sección por zona | 70 |
| Tabla 29. | Porcentaje de docentes con acceso a internet..... | 71 |
| Tabla 30. | Porcentaje de estudiantes con acceso a internet a nivel nacional y por sector..... | 71 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabla 31. | Porcentaje de estudiantes con acceso a internet por zona..... | 72 |
| Tabla 32. | Porcentaje de estudiantes según nivel de logro en la PAES | 73 |
| Tabla 33. | Matricula de estudiantes total del INER | 77 |
| Tabla 34. | Deserción, reprobación y aprobados total en el INER..... | 77 |
| Tabla 35. | Promedio de Resultados PAES del 2015 a 2019 obtenido por los estudiantes del INER78 | |
| Tabla 36. | Promedio de Resultados en prueba AVANZO del 2019 a 2023 obtenido por estudiantes del INER | 79 |
| Tabla 37. | Modalidades y bachilleratos que imparte el INER..... | 79 |
| Tabla 38. | No. Profesores, No. Asignaturas que imparten y promedio de estudiantes por docente | 79 |
| Tabla 39. | No. Estudiantes por sección en el INER | 80 |
| Tabla 40. | Resumen de PEI del INER para el periodo 2019 a 2023..... | 82 |
| Tabla 41. | Información de formatos para la elaboración del PEA | 85 |
| Tabla 42. | Indicadores PEA del periodo 2019 a 2023 | 87 |
| Tabla 43. | Funciones y requisitos de unidades y puestos..... | 91 |
| Tabla 44. | Cantidad de puestos y cargos de empleados..... | 98 |
| Tabla 45. | Compensación económica de personal docente de Educación Media del sistema público | 99 |
| Tabla 46. | Niveles de concreción de la planeación pedagógica, ámbitos, actores y documentos que la detallan | 104 |
| Tabla 47. | Componentes de la planificación pedagógica por ámbito..... | 105 |
| Tabla 48. | Prioridades y planificación del Plan Torogoz aplicables a la planeación pedagógica de nivel medio | 106 |
| Tabla 49. | Concreción de las competencias en los componentes curriculares | 108 |
| Tabla 50. | Presentación y bloques de contenido de programas de estudio áreas básicas de educación media | 111 |
| Tabla 51. | Temas curriculares en los que se debe tomar acuerdos en el PCC | 113 |
| Tabla 52. | Distribución de horas clases semanales por programa de estudio de Bachillerato General | 117 |
| Tabla 53. | Distribución de horas clases semanales por programa de estudio de Bach. Técnico Vocacional | 118 |
| Tabla 54. | Instrumentos de evaluación..... | 126 |
| Tabla 55. | Normativa de evaluación en Bachillerato General y Técnico Vocacional..... | 127 |
| Tabla 56. | Lineamientos que MINEDUCYT estableció a lo largo del período de pandemia covid 19 | 129 |
| Tabla 57. | Tabulación y análisis de datos variable de Planeamiento Institucional..... | 137 |
| Tabla 58. | Tabulación y análisis de datos de variable Organización Institucional..... | 138 |
| Tabla 59. | Tabulación y análisis de datos de variable Integración Institucional..... | 139 |
| Tabla 60. | Tabulación y análisis de datos de variable de Dirección Institucional..... | 140 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 61. | Tabulación y análisis de datos de variable de Seguimiento y Evaluación Institucional | 141 |
| Tabla 62. | Tabulación y análisis de datos de variable de Planificación pedagógica | 142 |
| Tabla 63. | Tabulación y análisis de datos de variable de Organización Académica | 143 |
| Tabla 64. | Tabulación y análisis de datos de variable de Integración Académica | 143 |
| Tabla 65. | Tabulación y análisis de datos de variable de Dirección Pedagógica | 144 |
| Tabla 66. | Tabulación y análisis de datos de variable de Evaluación Pedagógica | 145 |
| Tabla 67. | Matriz CAME | 155 |
| Tabla 68. | Determinación de líneas de acción y estrategias..... | 162 |
| Tabla 69. | Plan Estratégico de la Gestión Educativa en Situación de Crisis..... | 164 |
| Tabla 70. | Actividades de la fase 1 de implementación del Plan Estratégico de Gestión Educativa Ante Crisis | 169 |
| Tabla 71. | Actividades de la fase 2 de implementación del Plan Estratégico de Gestión Educativa Ante Crisis | 170 |
| Tabla 72. | Actividades de la fase 3 de implementación del Plan de Gestión Educativa Ante Crisis | 171 |
| Tabla 73. | Actividades de la fase 4 de implementación del Plan de Gestión Educativa Ante Crisis | 172 |

FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Número de casos confirmados de COVID 19 por regiones a nivel mundial a casi 9 meses de pandemia. | 7 |
| Figura 2. Número de muertes reportadas por causa del COVID 19 por regiones a nivel mundial a casi 9 meses de pandemia. | 8 |
| Figura 3. Casos confirmados por día de COVID 19 en El Salvador a casi 9 meses de pandemia. ... | 8 |
| Figura 4. Número de casos confirmados de COVID 19 por regiones a nivel mundial a 2 años 1 mes de pandemia. | 9 |
| Figura 5. Número de muertes reportadas por causa del COVID 19 por regiones a nivel mundial a 2 años 1 mes de pandemia..... | 9 |
| Figura 6. Crecimiento mundial y proyección de contracción del año 2020 | 10 |
| Figura 7. IVAE El Salvador. Serie desestacionalizada enero 2019 a mayo 2020 (%)..... | 11 |
| Figura 8. Trabajadores cotizantes ISSS – promedio anual enero a junio..... | 12 |
| Figura 9. Metodología general de la investigación | 16 |
| Figura 10. Flujo de proceso de plantear problemas de investigación mixta | 21 |
| Figura 11. Diagrama de Proceso Administrativo en 3 Dimensiones..... | 32 |
| Figura 12. Pasos del Análisis FODA | 40 |
| Figura 13. División Política del departamento de La Paz..... | 42 |
| Figura 14. Plaza central del casco urbano del Municipio de El Rosario..... | 42 |
| Figura 15. Mapa de violencia de El departamento de La Paz, El Salvador. | 47 |
| Figura 16. Estructura organizativa del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología 2021-202459 | |
| Figura 17. Estudiantes por nivel de logro en la prueba Avanzo de 2020 | 74 |
| Figura 18. Distribución de estudiantes por nivel de logro en cada asignatura | 74 |
| Figura 19. Mapa de localización del INER | 75 |
| Figura 20. Organigrama del INER..... | 89 |
| Figura 21. Esquema de distribución de instalaciones del INER | 100 |
| Figura 22. Descripción y formato de las Unidades de contenidos de los planes de estudio..... | 110 |
| Figura 23. Formato propuesto por MINEDUCYT para la planificación de las unidades de aprendizaje | 115 |
| Figura 24. Captura de pantalla de mensaje de correo institucional recibido por personal del INER sobre convocatoria a formación virtual en Google classroom | 121 |
| Figura 25. Metodología de determinación de líneas de acción..... | 160 |
| Figura 26. Fases de implementación del plan estratégico de gestión educativa en situaciones de crisis | 168 |

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 constituyó una de las mayores crisis sanitarias y sociales de la historia reciente, con profundas repercusiones en todos los sistemas nacionales, incluido el educativo. En El Salvador, esta situación evidenció la fragilidad estructural de las instituciones escolares frente a eventos disruptivos, al tiempo que reveló la necesidad urgente de contar con mecanismos de planificación, coordinación y respuesta ante emergencias. La suspensión presencial de clases, la virtualización forzada y la gestión institucional a distancia pusieron a prueba la capacidad de adaptación del sistema educativo y de cada centro escolar en particular.

El Instituto Nacional El Rosario (INER), ubicado en el distrito de El Rosario en el municipio de La Paz Centro del departamento de La Paz, no fue ajeno a estos desafíos. Durante el período de crisis, la institución enfrentó múltiples dificultades: desde la reorganización de sus funciones administrativas y académicas, hasta el uso limitado de recursos tecnológicos y la atención de estudiantes en condiciones de vulnerabilidad. Estas circunstancias motivaron la presente investigación, orientada a desarrollar un plan estratégico que fortalezca la gestión educativa en contextos de crisis, a partir del análisis de la experiencia vivida durante la pandemia. En este sentido, se ha realizado un diagnóstico integral de la gestión administrativa y académica del INER durante la emergencia sanitaria, el cual sirvió como base para la formulación de un plan estratégico con proyección hacia futuras crisis. El enfoque metodológico mixto utilizado en la investigación; con énfasis en el análisis temático, la triangulación de fuentes y el uso de matrices FODA y CAME; permitieron integrar de forma rigurosa la evidencia empírica con las propuestas estratégicas.

El aporte central de esta tesis no se limita a la formulación de un plan, sino que aspira a contribuir a la reflexión nacional sobre la necesidad de construir sistemas educativos más adaptativos, equitativos y sostenibles, capaces de garantizar el derecho a la educación aún en condiciones de emergencia. De esta manera, se propone una herramienta replicable en otros centros educativos, especialmente en aquellos que comparten características estructurales y contextuales similares al INER.

II. OBJETIVOS

II.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico de gestión educativa en situaciones de crisis; en el proceso de enseñanza aprendizaje del Instituto Nacional El Rosario; derivados del diagnóstico de la gestión administrativa y académica en el período de la pandemia Covid – 19, para mejorar la resiliencia del sistema en la institución ante futuras situaciones de crisis.

II.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los factores que influyeron en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto durante la pandemia de COVID-19, considerando variables como el acceso a la tecnología, el apoyo familiar, el tipo de enseñanza implementada (virtual, presencial, mixta) y el bienestar socioemocional de los estudiantes y los docentes.
2. Diagnosticar las fortalezas y debilidades de las estrategias de gestión educativa implementadas por la escuela pública durante la pandemia, evaluando la eficiencia de la comunicación, la adaptación del currículo, la capacitación docente, el acceso a recursos tecnológicos y el apoyo a los estudiantes en situación de vulnerabilidad, permitiendo orientar las propuestas hacia las áreas que requieren una mayor atención.
3. Proponer un plan estratégico de gestión educativa innovadoras y contextualizadas para mejorar la respuesta del instituto ante futuras situaciones de crisis, incluyendo recomendaciones específicas en cuanto a la formación docente, la planificación curricular, el uso de la tecnología, y la atención a las necesidades socioemocionales de los estudiantes y sus familias.
4. Establecer un modelo que sirva como guía de estrategias y políticas como respuesta ante futuras crisis para garantizar un proceso de enseñanza – aprendizaje continuo

III. ALCANCES Y LIMITACIONES

III.1. ALCANCES

1. El diagnóstico de la gestión educativa de la escuela pública abordará los aspectos administrativos y académicos en el año 2020, y cómo estos influyeron en el proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel de la educación media.
2. El estudio proporcionará una guía general que podrá ser utilizada por otras instituciones educativas de nivel medio para planificar y mejorar su respuesta ante futuras crisis, basándose en las lecciones aprendidas durante la pandemia de COVID-19 en el Instituto Nacional El Rosario.

III.2. LIMITACIONES

1. El estudio se centrará en el diagnóstico de la gestión educativa en una escuela pública específica, el Instituto Nacional El Rosario, durante la pandemia de COVID-19.
2. La gestión educativa a evaluar será la desarrollada durante la pandemia COVID 19 en el ciclo académico 2020; haciendo comparaciones con períodos antes de la pandemia y durante la misma.
3. El diagnóstico de la gestión educativa abarcará las modalidades y opciones de bachillerato que se imparten en el Instituto Nacional El Rosario.
4. La gestión educativa incluirá los factores administrativos y académicos para el desarrollo de las modalidades y opciones de bachillerato del Instituto Nacional El Rosario.
5. El modelo educativo de diagnóstico será el vigente y aplicado en el Instituto Nacional El Rosario al año 2020.

IV. RESULTADOS ESPERADOS

1. Un diagnóstico de la gestión educativa implementadas durante la pandemia.
2. Plan estratégico de gestión educativa innovadoras y contextualizadas para mejorar la respuesta ante futuras crisis.
3. Propuesta de políticas educativas en situaciones de emergencia.
4. Una guía para otras instituciones educativas en la planificación de su respuesta ante crisis.
5. Un ensayo científico de trabajo de graduación

V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La pandemia por COVID-19 tuvo un impacto negativo a nivel mundial en diversos sectores, incluido el sistema educativo. En El Salvador, los centros escolares se vieron obligados a transformar de manera repentina sus modelos de gestión, pasando de una educación presencial a modalidades a distancia, virtuales o remotas, sin contar con la preparación institucional ni los recursos necesarios que garantizaran la continuidad y calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

En este contexto, el Instituto Nacional El Rosario (INER), ubicado en el distrito de El Rosario, municipio de La Paz Centro, departamento de La Paz, se enfrentó a la necesidad de implementar estrategias para dar continuidad a los programas de educación media. Esto implicó la modificación de sus procesos de gestión administrativa y académica, bajo condiciones sanitarias, tecnológicas y sociales adversas.

La situación generó una experiencia de gestión educativa en crisis que expuso tanto limitaciones estructurales como fortalezas institucionales. Estas experiencias, debidamente sistematizadas, representan una oportunidad para identificar aprendizajes institucionales y formular estrategias orientadas al fortalecimiento de la resiliencia educativa.

En ese sentido, este estudio se orienta a responder la siguiente interrogante central:

¿Cómo impactó la pandemia de COVID-19 en los procesos de gestión administrativa y académica del Instituto Nacional de El Rosario, en el nivel de educación media, y qué aprendizajes, continuidades y desafíos emergieron de esta experiencia que son fundamentales para la formulación de un plan estratégico de gestión educativa en futuras situaciones de crisis?

A partir de esta pregunta, se plantea un diagnóstico riguroso y comparativo que permita caracterizar los cambios operados en la gestión educativa del INER, identificar buenas prácticas, áreas de mejora y lecciones aprendidas. Esta información será la base para la formulación de un plan estratégico de gestión educativa en situaciones de crisis, con el propósito de orientar a esta y otras instituciones educativas en la construcción de respuestas más eficaces, inclusivas y sostenibles ante futuros escenarios de emergencia.

VI. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL

¿Cómo impactó la pandemia de COVID-19 en los procesos de gestión administrativa y académica del Instituto Nacional de El Rosario, en el nivel de educación media, y qué aprendizajes, continuidades y desafíos emergieron de esta experiencia que son fundamentales para la formulación de un plan estratégico de gestión educativa en futuras situaciones de crisis?

VI.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cuáles eran las principales características de la gestión administrativa y académica en el Instituto Nacional de El Rosario antes de la pandemia, según las funciones de planificación, organización, integración, dirección y los procesos de evaluación?
2. ¿Qué cambios, fortalezas y debilidades, se identificaron en la gestión educativa del Instituto durante la pandemia, en función de las directrices ministeriales y las condiciones sanitarias, tecnológicas y sociales del entorno?
3. ¿Qué tipo de acompañamiento, formación y orientación recibió el personal docente y administrativo para enfrentar los retos derivados de la implementación de la educación a distancia?
4. ¿Qué resultados o niveles de logro se identificaron en los aprendizajes del estudiantado durante la pandemia, en comparación con el periodo previo, según los datos institucionales y las pruebas estandarizadas aplicadas?
5. ¿Qué factores internos y externos influyeron en la capacidad de adaptación institucional ante la crisis sanitaria, y cómo pueden estos aprendizajes contribuir al fortalecimiento de la gestión educativa en situaciones futuras de emergencia?

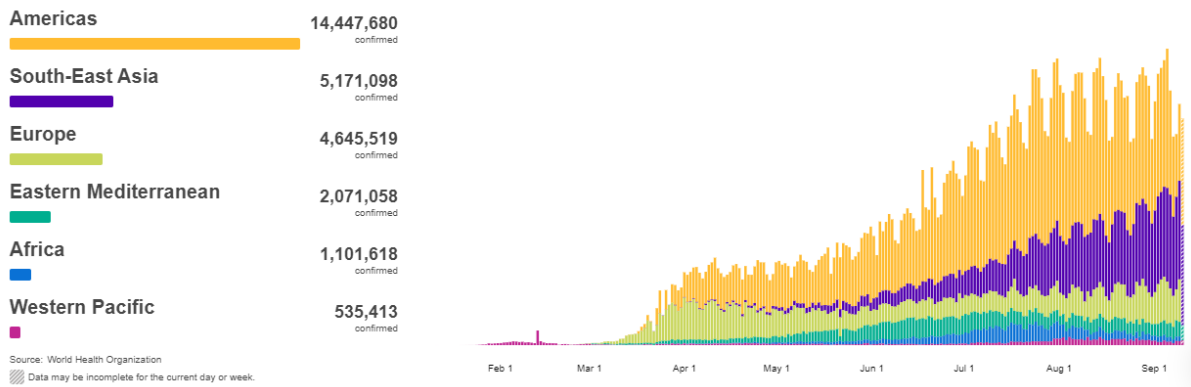
VII. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

VII.1. COVID 19 Y LA SALUD

La pandemia desatada por el SARS CoV 2, coronavirus que causa la enfermedad infecciosa COVID 19; desde el 31 de diciembre de 2019, fecha en que se notificó el primer caso en Wuhan, China; y declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020; ha dejado de manifiesto la vulnerabilidad de los países para anticipar, resistir y recuperarse de este tipo de riesgo y disminuir los impactos adversos en sus dimensiones sociales y económicas.

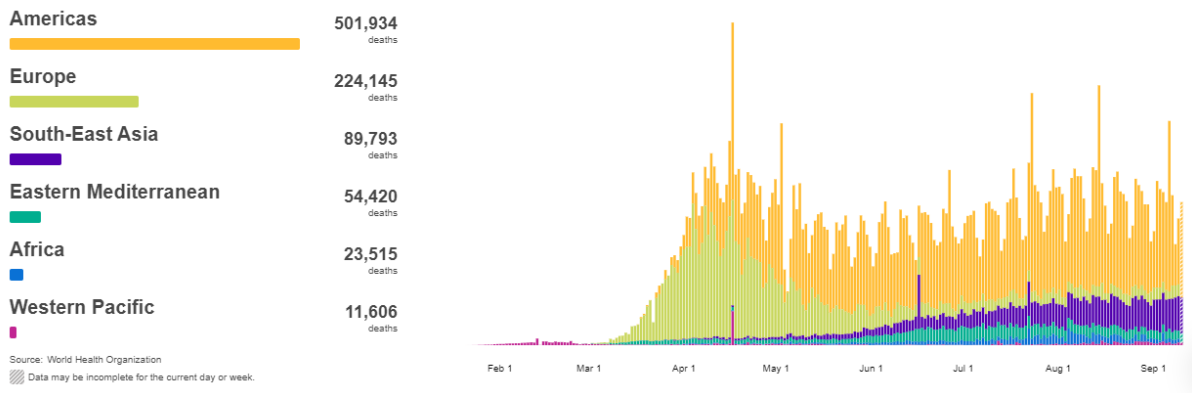
Tras casi nueve meses de la pandemia COVID 19, al 11 de septiembre de 2020, según reportes de la OMS (2020), se habían confirmado 27,197,127 casos de infectados y 905,426 muertes por la enfermedad en todo el mundo; contribuyendo las regiones de las Américas con el 51.6% de los casos, seguido por el sureste de Asia y Europa. En casos de muertes también es el continente de América quien recibe el mayor impacto con el 55.4% de los casos reportados. Ver figura 1 y 2.

Figura 1. Número de casos confirmados de COVID 19 por regiones a nivel mundial a casi 9 meses de pandemia.



Fuente: Organización Mundial de la Salud (2020).

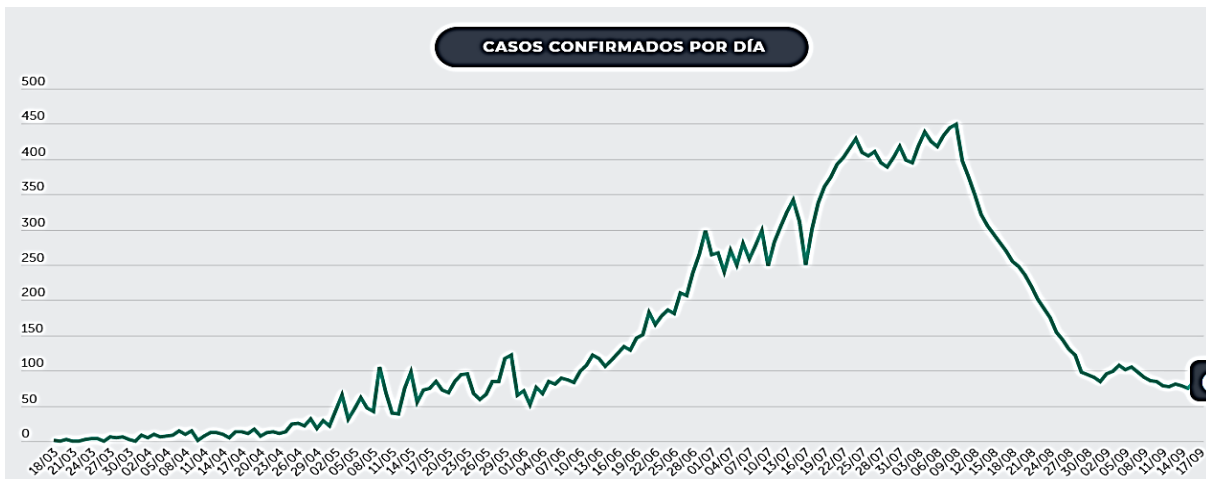
Figura 2. Número de muertes reportadas por causa del COVID 19 por regiones a nivel mundial a casi 9 meses de pandemia.



Fuente: Organización Mundial de la Salud (2020).

En El Salvador, al 18 de septiembre del 2020, se reportaban 27,346 casos confirmados y 804 muertes a causa de la enfermedad (Gobierno de El Salvador [GOES], 2020), desde el primer caso confirmado en el país el 13 de marzo del 2020. Ver figura 3. Perú encabezaba, al 28 de septiembre de 2020 el mayor número de muertes por habitantes, con un ratio de 100.85 por 100,000 habitantes; mientras que El Salvador registraba 12.94 muertes por 100,000 habitantes (RTVE, 2020)

Figura 3. Casos confirmados por día de COVID 19 en El Salvador a casi 9 meses de pandemia.

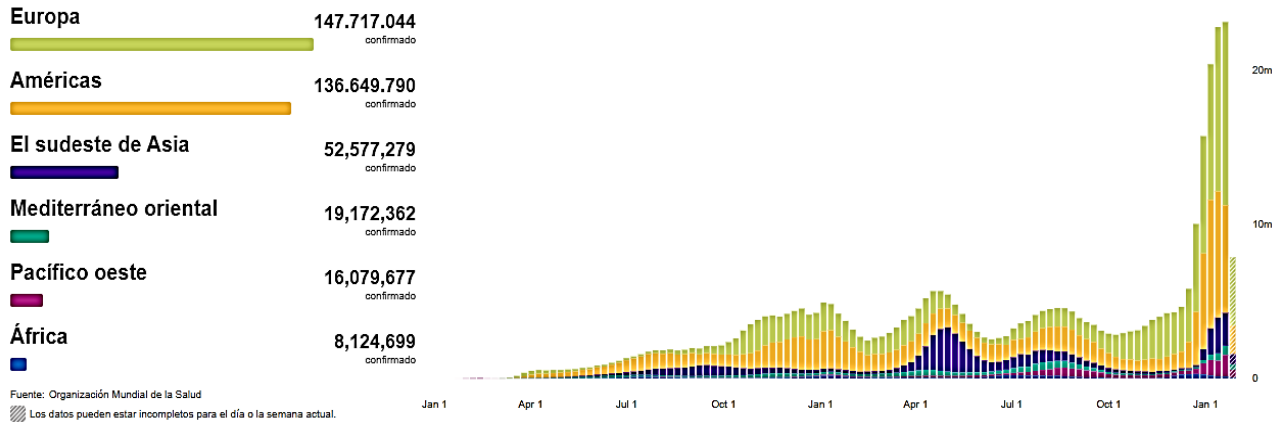


Fuente: Gobierno de El Salvador (2020).

A más de 2 años del inicio de la pandemia, el virus siguió siendo de preocupación mundial; ya que en sus mutaciones se incrementó su efectividad de contagio y permanece su capacidad de causar la muerte; pese a los esfuerzos de adquirir la inmunización colectiva por el avance de la

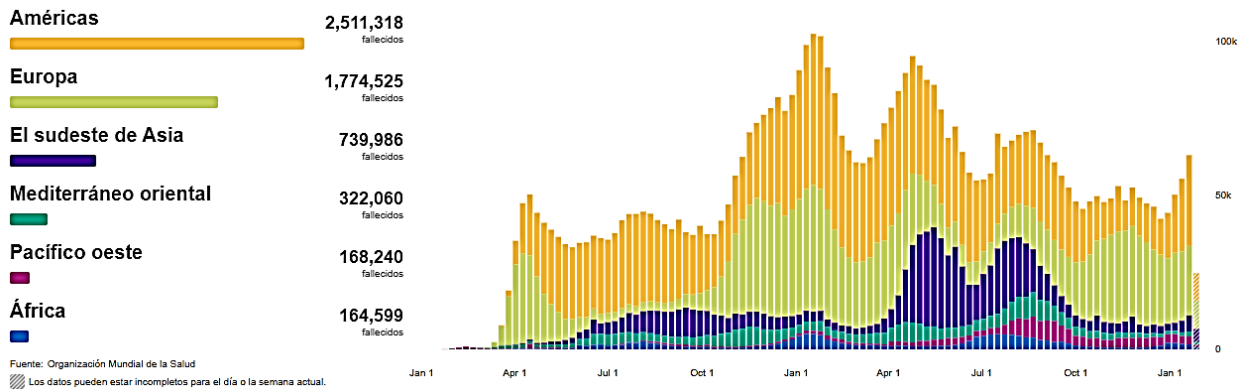
vacunación en la población. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022); a nivel mundial, al 2 de febrero de 2022, se contabilizaban 380,321,615 casos confirmados de COVID 19, incluidas 5,680,741 muertes, y se habían administrado un total de 10,040,766,359 dosis de vacunas. Ver figura 4 y 5.

Figura 4. Número de casos confirmados de COVID 19 por regiones a nivel mundial a 2 años 1 mes de pandemia.



Fuente: Organización Mundial de la Salud (2022).

Figura 5. Número de muertes reportadas por causa del COVID 19 por regiones a nivel mundial a 2 años 1 mes de pandemia.

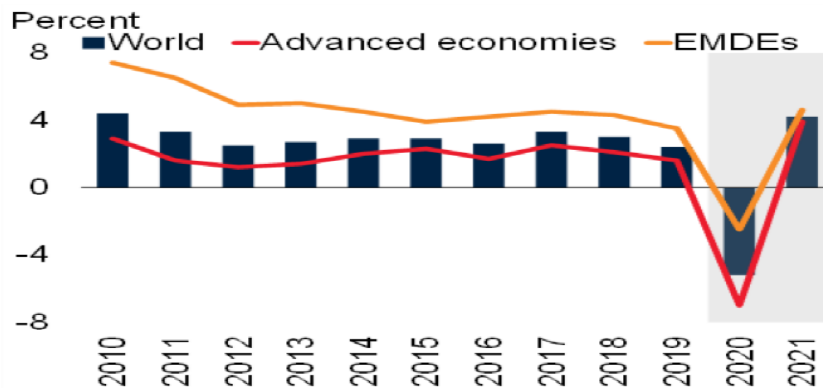


Fuente: Organización Mundial de la Salud (2020).

VII.2. COVID 19 Y LA ECONOMÍA

Esa situación de imparable contagio, sumada a las medidas de contención para evitar su propagación a inicios de la pandemia, ralentizó la economía y ha llegado a causar lo que algunos consideran la recesión mundial más profunda desde la Segunda Guerra Mundial (The World Bank, 2020). De acuerdo a proyecciones del Banco Mundial se pronosticaba una contracción en el 2020 del 5,2% en el Producto Interno Bruto mundial y de 4.6% en América Latina (Banco Central de Reserva de El Salvador [BCR], 2020a). Ver figura 6. La contracción se dio efectivamente en el 2020 en un 3.4% en el Producto Interno Bruto Mundial y en 6.4% en el de América Latina, siendo la región más afectada en este aspecto (The World Bank, 2022). Tal impacto económico desencadena otros impactos severos sociales aumentando el desempleo, la violencia social y la pobreza que genera una reducción del acceso a derechos fundamentales como la salud y la educación; sobre todo en aquellos países en desarrollo y de bajos ingresos, cuyas economías no son autosustentables.

Figura 6. Crecimiento mundial y proyección de contracción del año 2020

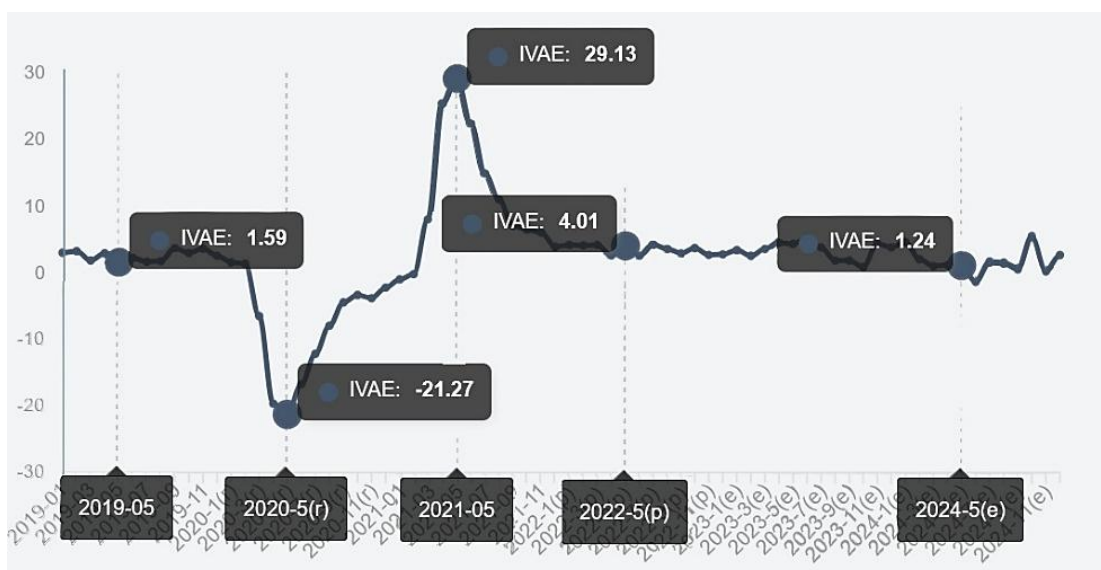


Fuente: The World Bank (2020).

El Salvador históricamente ha registrado bajos niveles de crecimiento económico, en el 2019 el crecimiento del PIB alcanzó el 2.3%. El crecimiento anual de su PIB ha superado el 3% solo dos veces desde el año 2000 y ha promediado un 2.3% en años recientes. Ahora, debido al impacto de la pandemia de COVID 19, la economía salvadoreña se contrajo a -7.9% en el 2020 y se esperaba una recuperación de un 8% en 2021 y de 4% en el 2022 (The World Bank, 2022).

Según informes del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR, 2020a), la dinámica de la actividad económica medida por el Índice de Volumen de Actividad Económica (IVAE) a mayo de 2020 se contrajo a -21.27%, 22.86 puntos porcentuales abajo de la tasa anual registrada en mayo del 2019 (1.59%), acentuando así el comportamiento decreciente de los dos meses precedentes. El comportamiento de marzo a mayo de 2020 del IVAE es consistente con los efectos derivados de las restricciones de la actividad productiva originadas por las medidas de prevención del contagio del COVID-19 a nivel nacional e internacional, siendo las más afectadas las actividades de comercio, transporte, servicios de comida y alojamiento, la producción industrial en su totalidad y la construcción. Ver figura 7.

Figura 7. IVAE El Salvador. Serie desestacionalizada enero 2019 a mayo 2020 (%)

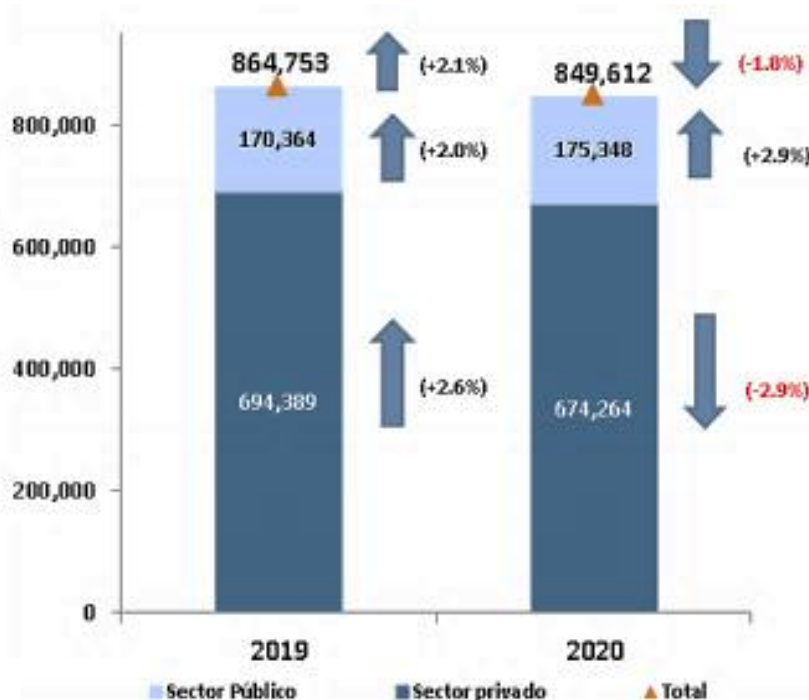


Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador (2020a).

La contracción productiva fue afrontada por las organizaciones con medidas tales como las reducciones de jornadas y suspensiones laborales, entre otras; con lo que las empresas buscaron la sostenibilidad financiera ante una contracción dramática de la demanda que redujo significativa o totalmente sus ingresos; pero que afectó el empleo y por tanto la fuente de ingreso de los hogares. Según informes del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR, 2020b), al mes de Junio de 2020, el total del empleo formal constituido por los trabajadores cotizantes en planilla registrados en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), se redujo en un promedio anual de 1.8% lo cual equivale a 15,141 trabajadores menos. Ver figura 8. El sector privado experimentó una reducción de 2.9% equivalente a 20,126 trabajadores; en cambio, el sector público creció en promedio anual 2.9% equivalente a 4,985 nuevos trabajadores, en este

caso el incremento del número de empleados se debe a las políticas de contratación de personal en el sector público destinadas a la atención de los efectos de la pandemia, tanto en el sector salud, como en protección civil y construcción.

Figura 8. Trabajadores cotizantes ISSS – promedio anual enero a junio



Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador (2020b).

VII.3. COVID 19 Y LA EDUCACIÓN

La educación en El Salvador presentaba previo a la pandemia un rezago importante (Álvarez, 2019, p.79) en su análisis prospectivo del sistema educativo salvadoreño: “La falta de presupuesto a largo plazo, derivada de la falta de planeación a través de un plan rector con un horizonte mayor a 5 años, ha generado un rezago importante en materia educativa, ya que, al no existir objetivos y metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, cada quinquenio se desarrollan políticas educativas diferentes, en donde cada una de ellas se presenta como la panacea del conocimiento; sin embargo, estas políticas son incapaces de dar una respuesta efectiva a los problemas estructurales que se han venido presentado a lo largo de todos estos

años, ya que no se encuentran articuladas ni con todo los actores del sistema educativo, ni con las demás carteras de estado y el sector productivo”.

El estado de la educación en El Salvador, según resultados de la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media PAES, los graduados de nivel básico conocen aproximadamente el 50% del plan de estudios. El 50% de una muestra de estudiantes de segundo grado se desempeñó en el nivel de alfabetización más bajo; concluyendo, con estos datos disponibles, que el rendimiento parece ser bajo en educación básica/secundaria (Gavin, 2017).

Según informes del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2017), en el año académico 2017, de 1,387,963 estudiantes en matrícula final hubo una tasa del 97.3% de aprobación y 2.7% de reprobación. Para el nivel medio fue una tasa del 95.6% de aprobación y de 4.4% de reprobación.

Durante el periodo de enero a febrero de 2020, en El Salvador, el año escolar inició bajo los procesos de gestión educativa de un modelo instaurado en los años 90, que ha sufrido algunas reformas que incluyen la implementación de las estrategias priorizadas en los planes y políticas de cada gobierno en turno, pero que no implican una verdadera transformación del sistema. De esta manera, el año escolar inició con normalidad sin ninguna previsión de la amenaza a puertas, emitiendo el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) directrices generales para la prevención de riesgo de contagio de Covid 19, estas consistían principalmente en medidas de higiene y protección personal y la implementación de un sistema de filtros escolares para la detección de estudiantes con síntomas. El 11 de marzo de 2020 el MINEDUCYT en cumplimiento a lo manifestado por el Presidente de la República se ordena suspensión de clases presenciales por emergencia de Covid 19 en todos los centros educativos públicos y privados del país, con la indicación de buscar las alternativas para dar continuidad al proceso de aprendizaje desde casa, para lo que ni los centros educativos, planta docente y hogares estaban preparados. Como ejemplo, de acuerdo con los resultados del Censo Escolar 2013, únicamente el 16.8% de los centros escolares públicos (5,172) disponen del servicio de Internet, el 28.2% de centro de cómputo, el 21.1% de biblioteca y el 6.4% de laboratorio de ciencias, siendo los centros escolares del área rural los que mayor precariedad reportan en la disponibilidad estos recursos y espacios de apoyo (Hernández, 2014).

Tabla 1. Características de los Centros Educativos

| Indicador | Público | | | Privado | | | Nacional | | |
|--|---------|--------|-------|---------|--------|-------|----------|--------|-------|
| | Rural | Urbano | Total | Rural | Urbano | Total | Rural | Urbano | Total |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| | 3,915 | 1,257 | 5,172 | 94 | 796 | 890 | | | 6,062 |
| % de centros escolares con servicio de agua por cañería propia | 69.8 | 96.1 | 76.2 | 89.4 | 96.0 | 95.3 | | | 79.0 |
| % de centros escolares con servicio de energía eléctrica y el sistema eléctrico les funciona | 92.4 | 97.8 | 93.7 | 97.9 | 99.0 | 98.9 | | | 94.5 |
| % de centros escolares con acceso a internet | 6.1 | 50.2 | 16.8 | 72.3 | 79.6 | 78.9 | | | 25.9 |

| Espacios de apoyo | Público | | | Privado | | | Rural | | | urbana | | |
|-------------------------|---------|----------|-------|---------|----------|-------|-------|----------|-------|--------|----------|-------|
| | Posee | No Posee | Total | Posee | No Posee | Total | Posee | No Posee | Total | Posee | No Posee | Total |
| Centro de cómputo | 28.2 | 71.8 | 100.0 | 84.2 | 15.8 | 100.0 | 18.7 | 81.3 | 100.0 | 36.4 | 63.6 | 100.0 |
| Biblioteca | 21.1 | 78.9 | 100.0 | 81.1 | 18.9 | 100.0 | 16.8 | 83.2 | 100.0 | 29.9 | 70.1 | 100.0 |
| Laboratorio de ciencias | 6.4 | 93.6 | 100.0 | 42.5 | 57.5 | 100.0 | 3.09 | 97.0 | 100.0 | 11.7 | 88.3 | 100.0 |

Fuente: Hernández (2014)

Las condiciones provocadas por la crisis del Covid 19, aunado a unas condiciones previas no favorables para afrontarla adecuadamente, llevaron a las instituciones educativas a ir ajustando la planeación y los programas educativos sin un mayor análisis de la situación, con el fin de salvar el año escolar 2020. El MINEDUCYT y otras instituciones gubernamentales han apoyado a las instituciones educativas en tratar de solventar las mayores limitantes que se percibían; como la falta de capacidades en tecnologías de información y comunicación tanto en recurso humano como de infraestructura.

Finalmente, el año escolar terminó y tras una situación sin precedentes es difícil determinar el efecto final; sin embargo, podemos prever problemas en la calidad y cobertura educativa que han ahondado las deficiencias formativas del sistema; por lo que realizar estudios que analicen el evento ocurrido desde las diferentes perspectivas de disciplinas, serán relevantes para aportar insumos al diseño y desarrollo de planes de gestión educativa ante futuras pandemias o riesgos similares.

VIII. CONTRAPARTE

Tabla 2. Información general de la contraparte

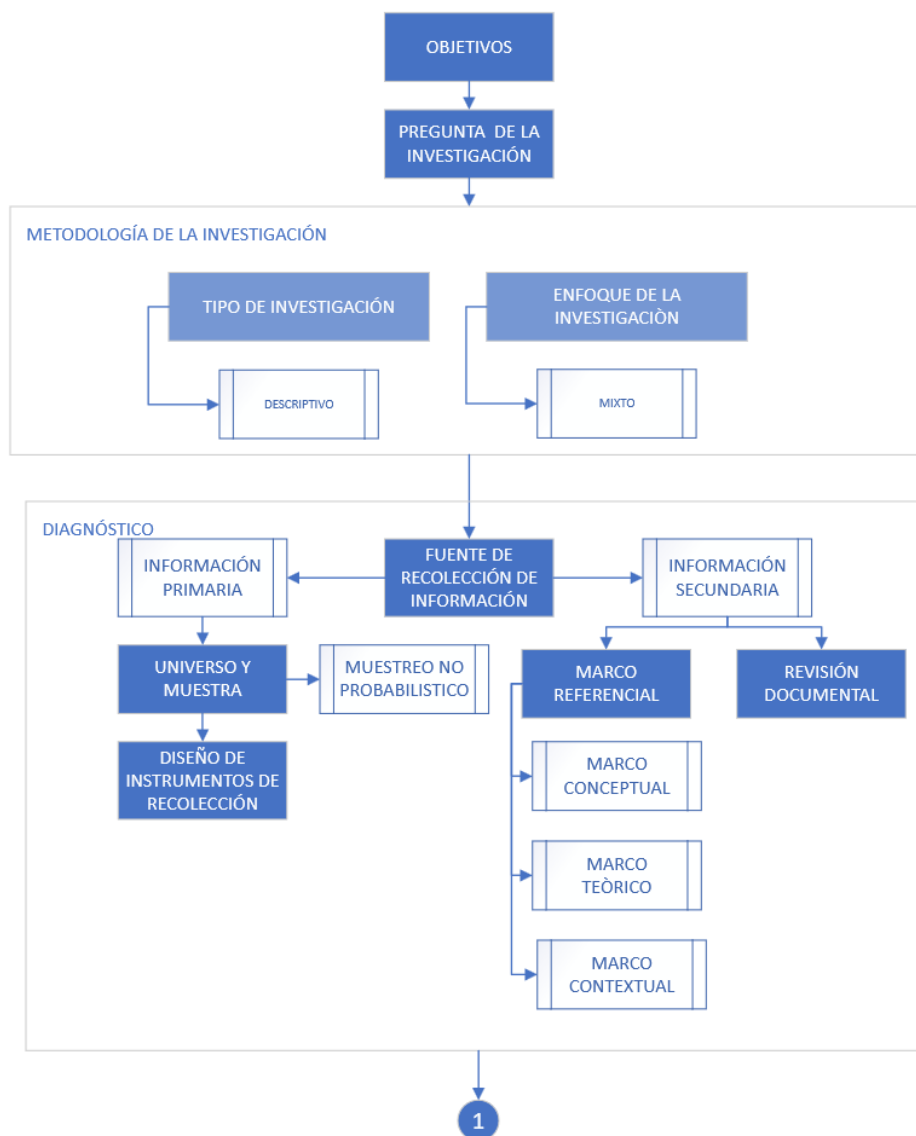
| | |
|--------------------|---|
| NOMBRE: | INSTITUTO NACIONAL DE "EL ROSARIO" (INER) |
| CÓDIGO: | 11921 |
| DEPARTAMENTO: | LA PAZ |
| DISTRITO: | EL ROSARIO |
| MUNICIPIO | LA PAZ CENTRO |
| DIRECCIÓN: | CARRETERA LITORAL KM 37 Y MEDIO DESVIO DEL ROSARIO PUENTE HUAXALA BARRIO EL ANGEL. |
| TELÉFONO: | 2330-3252 |
| CORREO ELECTRÓNICO | iner@iner.edu.sv carlos.gomez@iner.edu.sv (TÉCNICO EN INFORMÁTICA) |
| PÁGINA WEB: | http://www.iner.edu.sv/ |
| FANPAGE. | https://www.facebook.com/inerelrosario |
| DIRECTOR: | FRANCISCO ORLANDO FUENTES FLORES |
| TURNOS: | MAÑANA, TARDE Y FIN DE SEMANA |
| LOGO: |  |

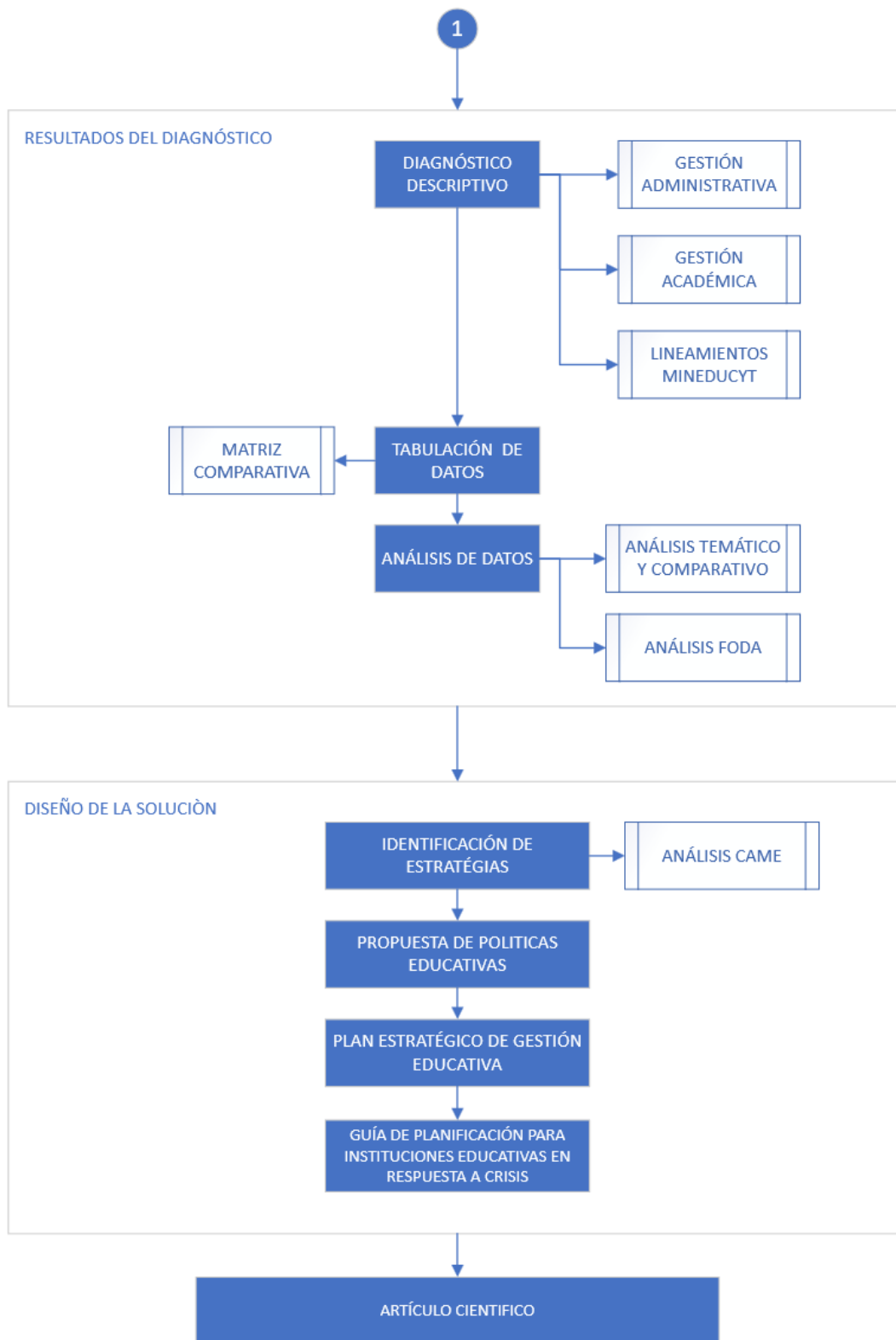
IX. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

IX.1. METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología general de la investigación es un marco sistemático que guía el proceso de investigación, desde la definición del problema hasta la presentación de resultados; en la figura 9 se muestra de manera esquemática los pasos que se seguirán para la realización de la investigación.

Figura 9. Metodología general de la investigación





IX.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo **descriptivo**, buscando especificar características, procesos e indicadores de rendimiento importantes de la gestión educativa, que pueden ser comparables en una situación previa y durante pandemia; y que pudieron afectar positiva o negativamente la eficacia y eficiencia con respecto a la gestión en años anteriores.

Las investigaciones de alcance descriptivo únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández Sampieri et al., 2014).

IX.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según el nivel de medición y naturaleza de la información utilizaremos un enfoque de **investigación mixto**. Basado en lo que nos dice Hernández Sampieri et al. (2014) en la obra “Metodología de la investigación”:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri et al., 2014, p.580).

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. (Hernández Sampieri et al., 2014, p.536)

Según Hernández Sampieri et al. (2014) el avance de la ciencia se ha debido, en parte a la complementariedad de los métodos deductivo e inductivo, pues las conclusiones generales que se derivan utilizando el primer método pueden ser puestas a prueba utilizando el segundo. Por eso los métodos mixtos se han consolidado en la comunidad científica.

Algunos puntos que justifican el uso de la investigación mixta la podemos observar en la tabla 3:

Tabla 3. Justificaciones y razonamientos para el uso de los métodos mixtos

| Justificación | Se refiere a ... |
|---|--|
| 1. Triangulación o incremento de la validez. | Verificar convergencia, confirmación o correspondencia al contrastar datos cuantitativos y cualitativos, así como a corroborar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio |
| 2. Compensación. | Usar datos y resultados cuantitativos y cualitativos para contrarrestar las debilidades potenciales de alguno de los dos métodos y robustecer las fortalezas de cada uno. Un enfoque puede visualizar perspectivas que el otro no las debilidades de cada uno son subsanadas por su "contraparte". |
| 3. Complementación. | Obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento si se emplean ambos métodos, así como un mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro. |
| 4. Amplitud (visión más integral y completa del fenómeno) | Examinar los procesos más holísticamente (conteo de su ocurrencia, descripción de su estructura y sentido de entendimiento). |
| 5. Multiplicidad (diferentes preguntas de indagación) | Responder a un mayor número de diferentes preguntas de investigación y más profundamente. |
| 6. Explicación | Mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos CUAN y CUAL y su interpretación conjunta. |
| 7. Reducción de incertidumbre ante resultados inesperados | Un método (CUAN o CUAL) puede ayudar a explicar los hallazgos inesperados del otro método. |
| 8. Iniciación | Descubrir contradicciones y paradojas, así como obtener nuevas perspectivas y marcos de referencia, y también a la posibilidad de modificar el planteamiento original y resultados de un método con interrogantes y resultados del otro método. |
| 9. Expansión | Extender el rango de la indagación usando diferentes métodos para distintas etapas del proceso investigativo. Un método puede expandir o ampliar el conocimiento obtenido en el otro. |

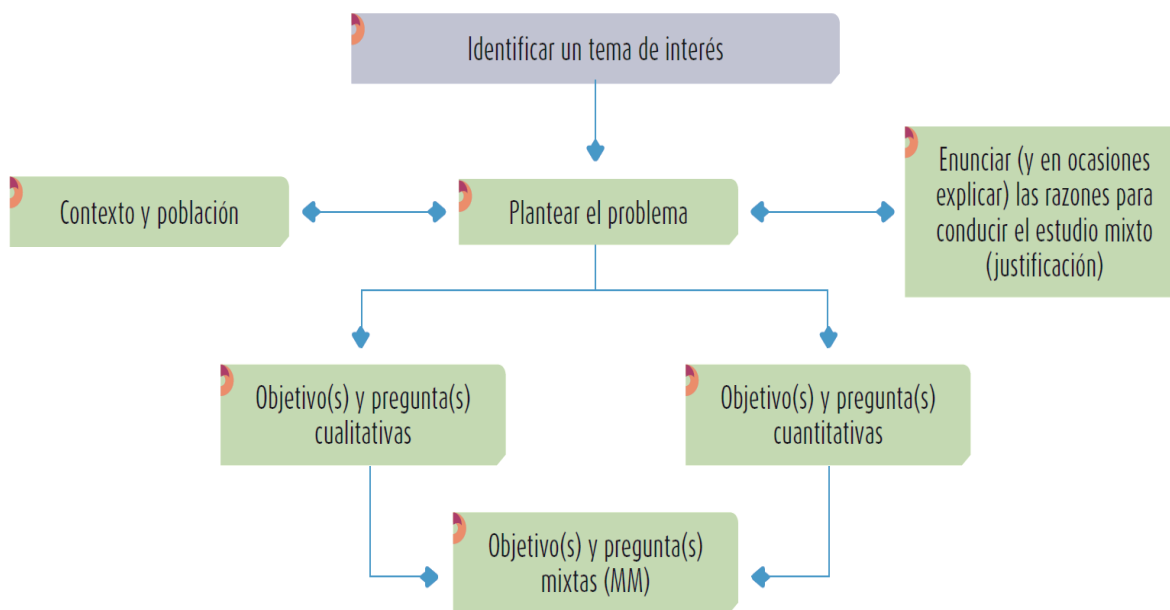
| Justificación | Se refiere a ... |
|-----------------------------------|---|
| 10. Desarrollo | Usar los resultados de un método para ayudar a desplegar o informar al otro método en diversas cuestiones, como el muestreo, los procedimientos, la recolección y el análisis de los datos. Incluso, un enfoque puede proveerle al otro de hipótesis y soporte empírico. Por ejemplo, facilitar el muestreo de casos de un método, apoyándose en el otro. |
| 11. Credibilidad | Al utilizar ambos métodos se refuerza la credibilidad general de los resultados y procedimientos. |
| 12. Contextualización | Proveer al estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable y con validez externa. |
| 13. Ilustración | Ejemplificar de otra manera los resultados obtenidos por un método. |
| 14. Utilidad | Mayor potencial de uso y aplicación de un estudio (puede ser útil para un mayor número de usuarios o practicantes). |
| 15. Descubrimiento y confirmación | Usar los resultados de un método para generar hipótesis que serán sometidas a prueba a través del otro método. |
| 16. Diversidad | Obtener puntos de vista variados, incluso divergentes, del fenómeno o planteamiento bajo estudio. Distintas ópticas (“lentes”) para estudiar el problema. Además de lograr una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos en la investigación (relacionar variables y encontrarles significado). |
| 17. Claridad | Visualizar relaciones “encubiertas”, las cuales no habían sido detectadas por el uso de un solo método. |
| 18. Argumentación | Consolidar los razonamientos y argumentaciones provenientes de la recolección y análisis de los datos por ambos métodos. |
| 19. Producción metodológica | Generar nuevos métodos de recolección y análisis. Por ejemplo, desarrollar un instrumento para recolectar datos bajo un método, basado en los resultados del otro método, logrando así un instrumento más enriquecedor y comprensivo. |

Fuente: Hernández Sampieri et al. (2014).

Las etapas en las que suelen integrarse los enfoques cuantitativo y cualitativo son fundamentalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los datos

(resultados), el flujo de proceso de planteamiento de problemas de investigación mixta se puede ver figura 10.

Figura 10. Flujo de proceso de plantear problemas de investigación mixta



Fuente: Hernández Sampieri et al. (2014).

IX.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de recolección de información del estudio son:

- a) **Secundarias:** Documentación disponible en archivos públicos y privados (Investigaciones previas de la gestión educativa en El Salvador, informes, reportes, correspondencia oficial, en general documentos institucionales, organizaciones no gubernamentales u otro tipo de organizaciones).
- b) **Primarias:** información recolectada directamente de entrevistas o encuestas a actores claves de la gestión educativa en el INER.

IX.5. UNIVERSO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

IX.5.1. DEFINICIÓN DE UNIVERSO

Se identifican los siguientes grupos poblacionales de interés y accesibles para la recolección de información:

Tabla 4. Universo fuentes primarias

| Universo | Elementos muestrales | | Unidades muestrales |
|--|---|---|---------------------|
| Comunidad educativa INER | Personal educativo | Personal docente del nivel medio del INER | 12 |
| | | Personal administrativo del INER | 8 |
| | Estudiantes | Consejo de alumnos INER | 6 |
| Colaboradores educativos del nivel medio del INER | Otras Instituciones (Municipalidad y PNC) | Coordinadores/as | 2 |

IX.5.2. SELECCIÓN DE MUESTRA

El tipo de muestreo a aplicar en la presente investigación es el **muestreo no probabilístico o dirigido**. En el método de muestreo no probabilístico no se utiliza procedimientos de selección por casualidad, sino que dependen del juicio del investigador. La técnica de muestreo a utilizar será por conveniencia, la cual consiste en ponerse en contacto con los elementos muestrales apropiado. El tamaño de la muestra y el lugar de contacto quedan deliberados a la conveniencia de la investigación y a juicio del investigador.

Según Esterberg (2002), en una investigación cualitativa, los factores que se consideran para determinar el tamaño de la muestra son los siguientes:

1. **Capacidad operativa de recolección y análisis** (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
2. **El entendimiento del fenómeno** (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación).
3. **La naturaleza del fenómeno en análisis** (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).

De esta manera los elementos de la muestra en las poblaciones de interés son seleccionados por su accesibilidad, dado la condición de la pandemia COVID 19; y el número depende de la saturación de la categoría, es decir que cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos.

La muestra en la presente investigación es la que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Tamaño de muestra

| Universo | Elementos muestrales | | Tamaño muestra |
|--|---|---|-----------------------|
| Comunidad educativa INER | Personal educativo | Personal docente del nivel medio del INER | 6 |
| | | Personal administrativo del INER | 1 |
| | Estudiantes | Consejo de Alumnos | 2 |
| Colaboradores educativos del nivel medio del INER | Otras Instituciones (Municipalidad y PNC) | Coordinadores/as | 2 |

IX.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos de recolección de información para el caso de fuentes primarias son:

Tabla 6. Instrumentos de recolección de información fuentes primarias

| ELEMENTO MUESTRAL | TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | INSTRUMENTO |
|--------------------------|--|------------------------|
| Personal educativo | Entrevista semiestructurada | Guía de entrevista 1.1 |
| Estudiantes | Entrevista estructurada | Cuestionario |
| Otras instituciones | Entrevista semiestructurada | Guía de entrevista 1.3 |

El diseño de los instrumentos de recolección de información se realiza a partir de la investigación preliminar, donde se han identificado el objetivo o tópico de interés, las dimensiones, para finalmente listar las preguntas relacionadas. Ver en Anexo 1: Instrumentos de recolección de información

IX.7. TÉCNICAS DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Técnicas de Tabulación de datos

- a. **Matriz comparativa de doble entrada:** Esta matriz organizará la información para cada aspecto de gestión (académico y administrativo) en relación con las etapas de gestión educativa y los elementos específicos y además comparará ambos periodos (antes y durante pandemia). En esta matriz integraremos la información cualitativa y cuantitativa recolectada en ambas fuentes.

Técnicas de Análisis de la información

- a. **Técnicas de análisis temático y comparativo** para identificar los aspectos comunes y las diferencias significativas en los aspectos y elementos de la gestión académica y administrativa
- b. **Análisis FODA**, centrado en los hallazgos de cada etapa de la gestión educativa antes y durante la pandemia e identificando puntos fuertes y áreas de oportunidad en la gestión educativa, así como los retos o amenazas que emergieron y que podrían considerarse en futuras crisis.

IX.8. TÉCNICAS DE ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

La **matriz FODA** es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

X. MARCO REFERENCIAL

X.1. MARCO CONCEPTUAL

X.1.1. GESTIÓN

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gestos, que procede del latín gestus, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gerere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador (Corominas & Pascual, 1984). Este significado es congruente con los enfoques clásicos de la administración científica y clásica. Taylor (1994, p. 265) sostuvo que “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”. Por su parte, Fayol (1969, p. 164) concibió la administración como un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal.

El término gestión es definido de muchas maneras y ha cambiado en el tiempo por la evolución de las teorías administrativas y al mismo tiempo su aplicabilidad se ha expandido en los ámbitos de negocios, organizaciones privadas y públicas y académico. Sin embargo, la administración contemporánea considera que “la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad” (Jones & George, 2014, p.5) concepto derivado del modelo determinado por Fayol.

X.1.2. GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación (Casassus, 2002).

La gestión educativa como disciplina es relativamente nueva; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. A finales del siglo XIX, el concepto de gestión había sido asociado con el término administración dentro del ámbito empresarial, económico y de servicios; mientras que en el área educativa se utilizaba el concepto de administración. Más adelante en el siglo XX comienza a denominarse gerencia educativa (Chacón, 2014).

Al respecto, Amarante (2000), considera que “la palabra gestión hoy en día es muy usada en educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela. Sugiere actuación” (p.11), que no es más que el conjunto de acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad, tales como: toma de decisiones, delegación, coordinación, orientación en la planificación y evaluación de los aprendizajes, diseño de estrategias para la planificación y evaluación institucional, reuniones con docentes o con todos los miembros de la comunidad educativa, entre otros.

Por lo tanto, entenderemos como ***gestión educativa, la planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos del sistema educativo para la ejecución de acciones que conlleven al logro de su objetivo, la formación de seres humanos.***

X.1.3. ESTRATEGIA

El término "estrategia" se refiere al conjunto de acciones planificadas que buscan alcanzar objetivos específicos en un contexto determinado. En términos generales, las estrategias se diseñan para optimizar recursos y maximizar resultados, siendo aplicables en diversos ámbitos, como el educativo, empresarial y social. De acuerdo con Mintzberg et al. (2005), una estrategia puede entenderse como un patrón en una secuencia de decisiones que orienta las acciones hacia el logro de objetivos organizacionales.

En el ámbito de la gestión educativa, las estrategias son fundamentales para coordinar recursos humanos, materiales y técnicos con el propósito de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y garantizar la continuidad educativa, incluso en situaciones adversas. Según Bryson (2018), las estrategias bien definidas permiten a las organizaciones no solo adaptarse a cambios, sino también anticiparlos y manejar las incertidumbres con mayor efectividad.

Tipos de Estrategias

En el contexto educativo, las estrategias se pueden clasificar en varias categorías según su enfoque:

1. **Estrategias de Prevención:** Diseñadas para evitar posibles problemas o minimizar su impacto antes de que ocurran. Estas incluyen la capacitación del personal, el mantenimiento de infraestructura y la creación de protocolos de emergencia (Garrison & Vaughan, 2008).
2. **Estrategias de Mitigación:** Enfocadas en reducir el impacto negativo de una crisis en desarrollo. Estas pueden incluir la redistribución de recursos, la atención psicosocial a estudiantes y el ajuste de programas académicos (Anderson et al., 2020).
3. **Estrategias de Recuperación:** Implementadas después de la crisis, con el objetivo de restaurar el funcionamiento normal de las instituciones educativas. Ejemplos incluyen la reconstrucción de infraestructura y la evaluación de los aprendizajes perdidos (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] & International Institute for Educational Planning [IIEP], 2010)
4. **Estrategias Adaptativas:** Diseñadas para responder a situaciones inesperadas o cambiantes. Estas estrategias requieren flexibilidad y capacidad de improvisación, ajustándose continuamente a las necesidades del entorno (Heifetz et al., 2009).

X.2. MARCO TEÓRICO

X.2.1. TEORÍAS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Es Henry Fayol, Ingeniero Francés (1841-1925) y considerado uno de los padres de la administración moderna, el primero en plantear un modelo de proceso administrativo, al describir en su obra *La Administración Industrial y General* (Fayol, 1969) las 5 acciones de la función administrativa en una organización:

- Prever: Escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción
- Organizar: Constituir el doble organismo, material y social de la empresa.
- Mandar: Dirigir el personal.
- Coordinar: Ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar: Vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Basado en la escuela clásica de Henry Fayol y de Frederick Taylor, estadounidense (1856-1925), pionero de la Administración moderna; otros pensadores han sumado aportes y desarrollado en la teoría administrativa otros elementos, funciones, actividades y variables con los cuales se plantean otros modelos del proceso administrativo. Destaca entre estos, los aportes influenciados por el enfoque humanístico al exponerse en el siglo XX las teorías de las relaciones humanas y el comportamiento, entre otras.

En este sentido, Bernal Payarés (2017) señala:

El enfoque humanístico promovió una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones (p.10).

Son los principales expositores del enfoque humanístico: Elton Mayo, Max Weber, Kurt Lewin y Abraham Maslow.

Un modelo de proceso administrativo que recoge gran parte de los aportes en la evolución de la administración moderna, es el modelo de proceso administrativo en tercera dimensión diseñado por Alec Mackenzie (Ver figura 11) en la que establece dentro del proceso: 3 elementos, que son componentes básicos en toda organización; muestra 3 funciones continuas que ocurren a través de todo el proceso y 5 funciones por lo general secuenciales; agregando definiciones y actividades para facilitar la comprensión de estas. Los elementos, funciones y actividades son y se definen en la siguiente manera (Mackenzie, 1969):

Elementos

- Ideas: Para formular nociones elementales. El Pensamiento conceptual.
- Cosas: Para la administración. Manejo de asuntos ejecutivos
- Personas: Para Liderar al personal y lograr las metas señaladas.

Funciones continuas

- Analizar problemas: Recopilar datos, determinar causas, desarrollar soluciones alternas
- Tomar decisiones: Formular conclusiones y juicios.
- Comunicación: Asegurar la comprensión

Funciones y actividades secuenciales

1. Planear: Predeterminar el curso a seguir hacia el propósito u objetivo.

Actividades

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1.1. Pronosticar: | Precisar a dónde llevará el curso actual |
| 1.2. Fijar objetivos: | Determinar los resultados planeados |
| 1.3. Desarrollar estrategias: | Decidir cómo y cuándo alcanzar los objetivos |
| 1.4. Programar: | Establecer prioridades secuenciales y pasos a seguir. |
| 1.5. Presupuestar: | Asignar los recursos. |
| 1.6. Fijar procedimientos: | Estandarizar los métodos. |
| 1.7. Formular políticas: | Tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes |

2. Organizar: Determinar la forma en que el trabajo debe ser desglosado en unidades-
Manejables

Actividades

- | | | |
|------|--|--|
| 2.1. | Establecer la estructura de la organización: | Preparar el cuadro de la organización |
| 2.2. | Delinear las relaciones | Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación |
| 2.3. | Crear descripciones de cada puesto | Definir atribuciones, relaciones, responsabilidad y autoridad |
| 2.4. | Fijar requerimientos para cada puesto: | Definir las cualidades requeridas del personal para cada puesto. |

3. Integrar: Seleccionar personas calificadas para hacer el trabajo

Actividades

- | | | |
|------|--------------|---|
| 3.1. | Seleccionar: | Reclutar personal calificado para cada puesto. |
| 3.2. | Orientar: | Familiarizar al nuevo personal con el trabajo. |
| 3.3. | Adiestrar: | Mejorar el desempeño mediante la instrucción y la práctica. |
| 3.4. | Desarrollar: | Ayudar a mejorar conceptos, actitudes y habilidades. |

4. Dirigir: Llevar a cabo la acción hacia el propósito u objetivo deseado

Actividades

- | | | |
|------|----------------------|---|
| 4.1. | Delegar: | Asignar responsabilidades y definir los resultados esperados. |
| 4.2. | Motivar: | Persuadir e instruir al personal a tomar la acción necesaria. |
| 4.3. | Coordinar: | Relacionar esfuerzos en la comunicación más eficaz. |
| 4.4. | Superar conferencias | Alentar la iniciativa individual y resolver conflictos. |

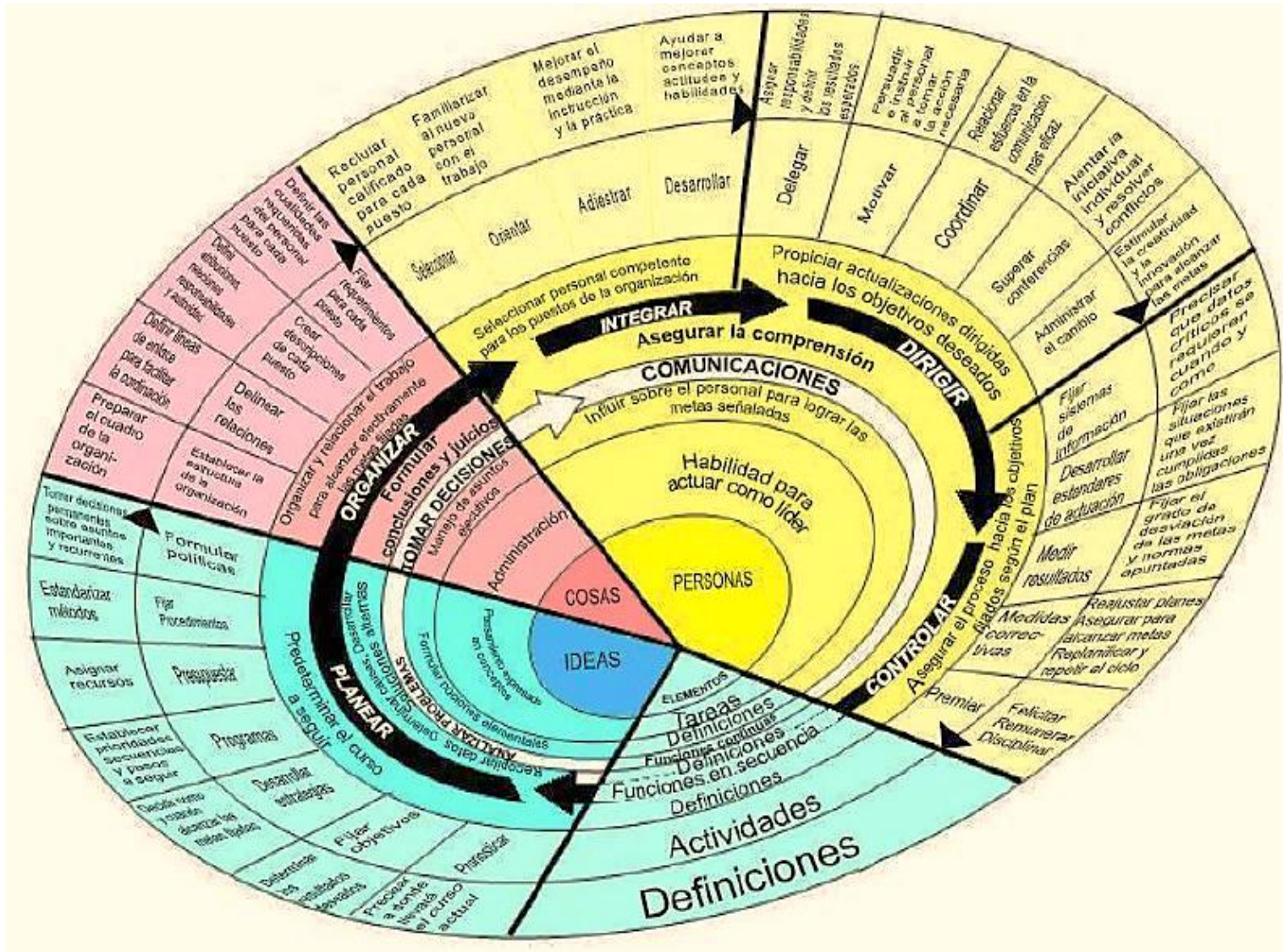
4.5. Administrar el cambio Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas.

5. Controlar: Medir los resultados contra lo planeado para recompensar el desempeño de las personas y hacer ajustes en lo planeado

Actividades

- | | | |
|------|--------------------------------------|--|
| 5.1. | Fijar sistemas de información: | Precisar qué datos críticos se requieren, cómo y cuándo. |
| 5.2. | Desarrollar estándares de actuación: | Fijar las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones. |
| 5.3. | Medir resultados: | Fijar el grado de desviación de las metas y normas apuntadas. |
| 5.4. | Tomar medidas correctivas: | Reajustar planes. Asegurar para alcanzar metas. Replanificar y repetir el ciclo. |
| 5.5. | Premiar: | Felicitar. Remunerar. Disciplinar. |

Figura 11. Diagrama de Proceso Administrativo en 3 Dimensiones



Fuente: Mackenzie (1969, p. 2)

X.2.2. ENFOQUE DE GESTIÓN EDUCATIVA EN CRISIS

La gestión en crisis se refiere a los planes y acciones implementados por las organizaciones para enfrentar eventos disruptivos que amenazan su funcionamiento normal. En el contexto educativo, estos planes buscan garantizar la continuidad del proceso de enseñanza-aprendizaje durante situaciones adversas. La planificación educativa en emergencias y reconstrucción es esencial para proporcionar acceso equitativo a una educación de calidad para los niños afectados por conflictos o desastres naturales (UNESCO & IIEP, 2010).

Las características fundamentales de estas estrategias incluyen:

- **Preparación y Respuesta Rápida:** Desarrollo de planes de emergencia que permitan una reacción inmediata ante la crisis. Esto implica la formación de equipos de respuesta y la asignación de recursos necesarios (Heifetz et al., 2009).
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Capacidad para ajustar las estrategias según la evolución de la crisis y las necesidades específicas de la comunidad educativa afectada (Bryson, 2018).
- **Comunicación Efectiva:** Establecimiento de canales de comunicación claros y confiables entre todos los actores involucrados, incluyendo autoridades educativas, docentes, estudiantes y padres de familia (Garrison & Vaughan, 2008).
- **Enfoque Centrado en el Estudiante:** Priorizar el bienestar y la seguridad de los estudiantes, asegurando que las medidas adoptadas no solo mantengan la continuidad educativa, sino que también atiendan las necesidades emocionales y psicológicas de los alumnos (Anderson et al., 2020).

X.2.2.1. Rol de la Planificación y Evaluación Continua en la Gestión Educativa Durante Crisis

La planificación proactiva y la evaluación continua son pilares fundamentales en la gestión educativa durante crisis. La planificación permite anticipar posibles escenarios y preparar respuestas adecuadas, mientras que la evaluación continua asegura que las estrategias se ajusten a las necesidades cambiantes de la situación.

- **Planificación Proactiva:** Implica la creación de planes de emergencia detallados que consideren diversos tipos de crisis, estableciendo protocolos claros y asignando responsabilidades específicas. UNESCO & IIEP (2010) destaca la importancia de la preparación y respuesta para la educación en situaciones de emergencia y desastres, subrayando la necesidad de planes que garanticen la continuidad educativa.
- **Evaluación Continua:** Consiste en la revisión periódica de las estrategias implementadas para determinar su eficacia y relevancia. Esto incluye la recolección de datos, el análisis de resultados y la retroalimentación de la comunidad educativa para realizar mejoras continuas (Bryson, 2018).

X.2.3. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO Y DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EDUCACIÓN

X.2.3.1. Análisis Comparativo

La matriz comparativa es una herramienta metodológica que organiza y sistematiza información en un formato tabular, estructurando datos en filas y columnas. Las filas representan los elementos que se desean analizar o comparar (como conceptos, casos, productos o grupos), mientras que las columnas contienen las variables o criterios que se utilizarán para la comparación (Hamui-Sutton, 2013). Este enfoque permite visualizar de manera clara las relaciones entre los elementos y los criterios, facilitando la interpretación y el análisis de datos complejos, especialmente en investigaciones con métodos mixtos (Abreu, 2023).

En términos generales, la matriz comparativa se puede considerar como un puente entre datos cualitativos y cuantitativos, ya que organiza narrativas, observaciones o percepciones junto con valores numéricos o métricas. Esto la convierte en una herramienta indispensable para

investigaciones que requieren integrar diferentes tipos de datos para generar hallazgos más sólidos y completos (Vázquez Pérez, 2024).

El propósito principal de la matriz comparativa es proporcionar una estructura organizada que permita realizar análisis detallados de similitudes, diferencias, patrones y relaciones entre múltiples elementos o variables. Su uso es fundamental en investigaciones académicas, científicas y aplicadas, ya que facilita:

1. La comparación sistemática: Proporciona un marco claro para evaluar múltiples elementos en función de criterios específicos, promoviendo un análisis objetivo y estructurado (Hamui-Sutton, 2013).
2. La integración de datos cualitativos y cuantitativos: Permite que narrativas complejas se combinen con métricas objetivas en un solo modelo analítico, potenciando la validez de las conclusiones al considerar diferentes perspectivas (Vázquez Pérez, 2024).
3. El apoyo en la toma de decisiones: En contextos aplicados, como la selección de políticas públicas, estrategias empresariales o modelos educativos, la matriz comparativa simplifica la evaluación de alternativas, proporcionando evidencia clara sobre ventajas y desventajas relativas (Abreu, 2023).
4. La facilitación de la triangulación de datos: En enfoques de investigación mixta, ayuda a contrastar datos provenientes de diferentes métodos (por ejemplo, entrevistas cualitativas y encuestas cuantitativas), aumentando la confiabilidad de los hallazgos (Hamui-Sutton, 2013).
5. El desarrollo de modelos explicativos: La matriz permite identificar tendencias y patrones que pueden contribuir al diseño de teorías o modelos conceptuales más robustos (Vázquez Pérez, 2024).

Procedimiento para la elaboración

1. Definición de elementos y variables: El primer paso consiste en identificar los elementos a comparar (por ejemplo, individuos, casos de estudio, programas) y las variables o características relevantes (Hamui-Sutton, 2013).
2. Construcción de la matriz: Se crea una tabla con filas para los elementos y columnas para las variables (Abreu, 2023).
3. Recolección e inserción de datos: Los datos se organizan en la matriz según las características preestablecidas (Vázquez Pérez, 2024).

4. Análisis e interpretación: La matriz permite identificar patrones, tendencias y discrepancias, proporcionando bases sólidas para la discusión y conclusión del estudio (Hamui-Sutton, 2013).

Variables e indicadores más utilizados en estudios de educación

De acuerdo con la investigación realizada por Añorga et al. (2006), las variables utilizadas en los análisis comparativos del sector educación son:

- Políticas gubernamentales.
- Estructura.
- Enfoques pedagógicos.
- Instituciones-recursos humanos.
- Indicadores de calidad.

Para el desarrollo de la educación avanzada, área de interés de la publicación de Añorga et al. (2006), los indicadores identificados fueron los siguientes (Ver tabla 7)

Tabla 7. Variables e indicadores utilizados en estudios de educación comparada para el desarrollo de la educación avanzada

| Variable | Indicadores |
|------------------------|--|
| Política Gubernamental | Presupuesto. Inversión y desarrollo. Remuneración a títulos y docentes. Plantas docentes. Tutores y su preparación. Pertinencia de acuerdo con el interés social. Estudio de figuras o alternativas. |
| Estructura | Postgrado. Sistema abierto o cerrado. Estructura Objetivos de los Sistemas Nacionales del Sistema educacional. Organización Nacional Territorial. Regulaciones. Duración de programas con tesis terminadas. Articulación pregrado-postgrado. Vinculación entre lo académico y lo investigativo. Número de créditos. Unidad de medida. |

| | |
|------------|---|
| Enfoque | Tendencias pedagógicas. |
| Pedagógico | Enfoque holístico. Tecnologías educativas. Enfoque interdisciplinario. Enfoque didáctico. Atención al desarrollo de valores. Enfoque curricular. Paradigmas investigativos. Trabajo por competencia. Nivel de oferta educativa: compensada, no compensada. Atención al desarrollo de los recursos humanos del entorno. |
| Calidad | Indicadores para evaluar trabajos finales. Criterios para la acreditación. Preparación de evaluadores. Evaluación del desempeño. Evaluación de impacto y sus componentes. |

Fuente: Añorga et al. (2006).

X.2.3.2. Análisis Temático

El análisis temático es un método cualitativo que permite identificar, analizar e interpretar patrones significativos, denominados "temas", dentro de un conjunto de datos. Este enfoque es fundamental en la investigación cualitativa, ya que facilita la organización y descripción detallada de los datos, proporcionando una comprensión profunda de los fenómenos estudiados (Braun & Clarke, 2006).

El objetivo principal del análisis temático es descubrir y examinar patrones de significado que emergen de los datos cualitativos. Esto permite a los investigadores comprender cómo los participantes experimentan, interpretan y dan sentido a diversos aspectos de sus vidas o contextos específicos (Rodríguez et al., 1996). Al identificar estos temas, se pueden extraer conclusiones que reflejen las percepciones y experiencias de los sujetos, contribuyendo al desarrollo de teorías y a la formulación de hipótesis para futuras investigaciones (Mieles Barrera et al., 2012).

El análisis temático se aplica en diversas disciplinas, como la psicología, la sociología, la educación y la salud, para analizar datos obtenidos de entrevistas, grupos focales, encuestas

abiertas y otros métodos cualitativos (Braun & Clarke, 2006). Su flexibilidad lo hace adecuado para explorar una amplia gama de preguntas de investigación, permitiendo a los investigadores adaptar el enfoque según las necesidades específicas del estudio (Rodríguez et al., 1996).

Procedimiento del análisis temático

El proceso de análisis temático generalmente sigue estos pasos:

1. Familiarización con los datos: Leer y releer los datos para comprender su contenido en profundidad (Braun & Clarke, 2006).
2. Generación de códigos iniciales: Identificar elementos de interés y etiquetarlos para organizarlos (Rodríguez et al., 1996).
3. Búsqueda de temas: Agrupar los códigos en posibles temas que reflejen patrones significativos (Mieles Barrera et al., 2012).
4. Revisión de los temas: Refinar los temas para asegurar su coherencia y relevancia (Braun & Clarke, 2006).
5. Definición y denominación de los temas: Clarificar y nombrar cada tema de manera precisa (Rodríguez et al., 1996).
6. Elaboración del informe: Integrar los temas en una narrativa coherente que responda a las preguntas de investigación (Mieles Barrera et al., 2012).

X.2.3.3. Análisis FODA

Según Oña y Vega (2018, p. 5-6) en su revisión documental del análisis FODA concluyen que:

Es una herramienta de planificación estratégica utilizada desde épocas pasadas, no es una herramienta nueva ya que esta ha trascendido en el tiempo y proporciona a las organizaciones un panorama de su situación actual al establecer de manera clara cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis FODA ha permitido a las organizaciones elaborar estrategias mediante una evaluación tanto de los factores internos (Fortalezas y Debilidades), como externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a la organización en cuanto al logro de los objetivos.” Las mismas también exponen que “El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de facilitar a las organizaciones formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Oña y Vega (2018, p. 5), al citar a Thompson y Strickland en *Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas*, definen:

1. Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
2. Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
3. Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
4. Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Metodología del análisis FODA

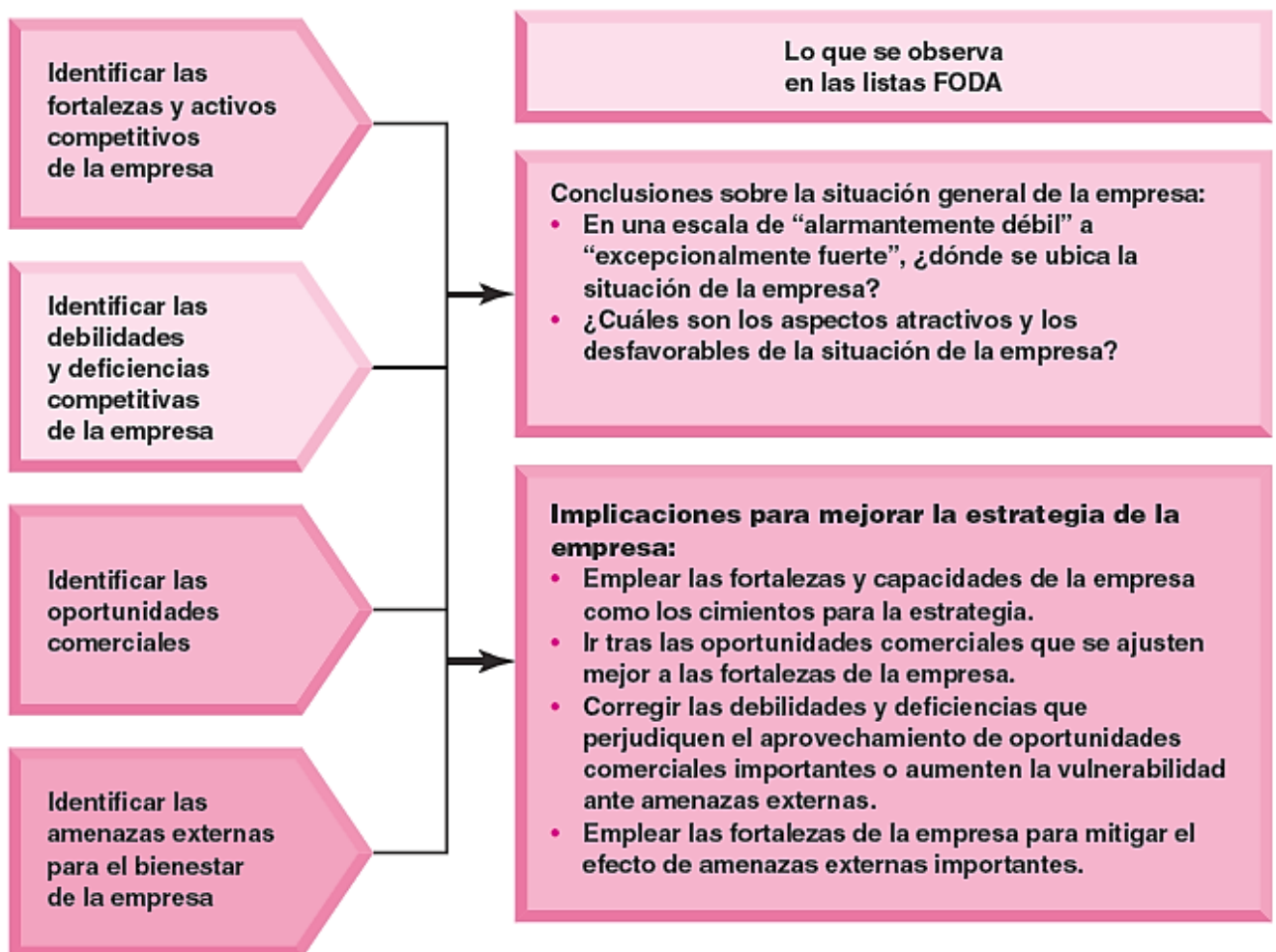
En el libro *Administración Estratégica: Teoría y Casos de Thompson et al. (2012)*, elaborar un análisis FODA implica 3 pasos esenciales (Ver figura 12):

1. *Identificar los 4 componentes del FODA:*
Esto es listar desde el enfoque interno las fortalezas y debilidades de la organización; y a nivel externo las oportunidades y amenazas.
2. *Llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa.*
Concluir si se es fuerte o débil y si se está en una situación desfavorable o si existen oportunidades atractivas de aprovechar.
3. *Traducir a acciones estratégicas.*

De la combinación de los componentes FODA que se concluye priorizar, surgen 4 tipos de estrategias:

- Estrategias ofensivas: Son acciones agresivas que potencian las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias defensivas: Son acciones de conservación para mantener un estatus ante una amenaza haciendo uso de las fortalezas.
- Estrategias adaptativas: son estrategias que introducen cambios organizativos con el fin de mejorar su potencial aprovechando un entorno favorable de oportunidades.
- Estrategias de supervivencias. Ante una situación desfavorable interna y externa, se trata de acciones de subsistencia.

Figura 12. Pasos del Análisis FODA



Fuente: Thompson et al. (2012)

X.2.3.4. Matriz CAME

La Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) es una herramienta de planificación estratégica que complementa el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Su objetivo es transformar el diagnóstico obtenido del FODA en acciones concretas que permitan a la organización mejorar su posición competitiva. Según Jimeno (2016), esta matriz proporciona pautas claras para actuar sobre los aspectos identificados en el diagnóstico de situación obtenido a partir del análisis FODA.

El propósito principal de la Matriz CAME es convertir un análisis descriptivo en un plan estratégico operativo, facilitando la toma de decisiones y la priorización de acciones clave. Esto se logra al asociar estrategias específicas con cada elemento del análisis FODA:

1. Corregir las Debilidades: Implementar medidas para eliminar o mitigar los puntos débiles internos.
2. Afrontar las Amenazas: Diseñar estrategias que minimicen el impacto de los factores externos negativos.
3. Mantener las Fortalezas: Consolidar y optimizar los recursos que otorgan ventajas competitivas.
4. Explotar las Oportunidades: Maximizar las condiciones favorables del entorno para obtener beneficios (Jimeno, 2016).

Metodología de la Matriz CAME

La aplicación de la Matriz CAME sigue un proceso estructurado (Jimeno, 2016):

1. Definir la estrategia general: Establecer objetivos claros que sirvan como guía para priorizar las acciones.
2. Realizar un análisis FODA: Identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la organización.
3. Priorizar los elementos clave: Seleccionar los factores del FODA que tienen mayor relevancia para la organización.
4. Diseñar estrategias CAME: Relacionar cada elemento prioritario del FODA con las acciones correspondientes (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).
5. Implementar y monitorear: Ejecutar las estrategias y realizar un seguimiento continuo para evaluar su impacto.

X.3. MARCO CONTEXTUAL

X.3.1. MUNICIPIO EL ROSARIO DEPARTAMENTO LA PAZ

X.3.1.1. Ubicación y datos demográficos

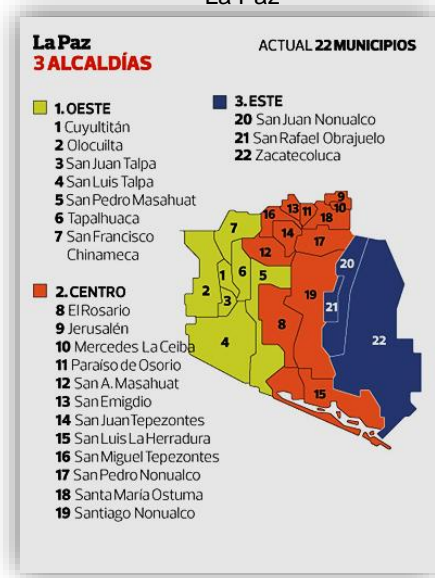
El Rosario es un distrito del municipio de la Paz Centro, del departamento de La Paz; limita al norte y oeste con San Pedro Masahuat, al sur con Santiago Nonualco y San Pedro Masahuat y al este con Santiago Nonualco.

Tabla 8. Datos geográficos y demográficos del Municipio El Rosario

| | |
|-------------------------------|-----------------------|
| Coordenadas | 13°30'00"N 89°02'00"O |
| Distrito | El Rosario |
| Municipio | La Paz centro |
| Departamento | La Paz |
| Superficie Total | 45.64 km ² |
| Población total (2007) | 16,784 Hab. |
| Altitud | 103 msnm |

Posee el título de Ciudad, concedido en 1998 y se encuentra a una distancia de 74 kilómetros de San Salvador.

Figura 13. División Política del departamento de La Paz



Fuente: García (2023).

Figura 14. Plaza central del casco urbano del Municipio de El Rosario.



Fuente: Municipios de El Salvador (s.f.).

El Rosario se encuentra dividido en 4 cantones, 35 caseríos. Siendo sus cantones:

- Asunción Amatepe,
- El Cerro,
- El Pedregal y
- Tilapa

X.3.1.2. Datos socioeconómicos

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD,2020) el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es “una medida sintética utilizada para evaluar el progreso a largo plazo en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, el acceso al conocimiento y un nivel de vida digno”. El IDH de El Salvador en 2019 fue de 0.673, lo que sitúa al país en la categoría de desarrollo humano mediano y en el 124º lugar de 189 países y territorios. Para el departamento de La Paz y el municipio de El Rosario, el Almanaque 262: Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador (PNUD, 2009), estima un IDH de 0.707 y 0.720 respectivamente, estando sobre la media de país.

En la tabla 9 se recoge algunos de los indicadores socioeconómicos de interés del distrito de El Rosario, municipio de La Paz Centro, en el departamento de La Paz:

Tabla 9. Datos socioeconómicos de El Rosario

| Características o indicadores | Totales |
|---|----------------|
| Total de hogares** | 4,308 |
| Población total* | 16,784 |
| Población hombres* | 8,024 (47.81%) |
| Población mujeres* | 8,760 (52.19%) |
| Habitantes de área urbana* | 9,374 (55.85%) |
| Habitantes de área rural* | 7,410 (44.15%) |
| Número de Centros Educativos (Privados o públicos) * | 15 |
| Escolaridad promedio*** | 5 años |
| Tasa bruta de escolaridad primaria*** | 92.5% |
| Tasa bruta de escolaridad media*** | 26.9% |
| Tasa de alfabetización de jóvenes (15 a 24 años)** | 93.5% |

| Características o indicadores | Totales |
|---|----------------|
| Alfabetismos adultos*** | 81.4% |
| Número de Establecimientos de Salud* | 3 |
| Prevalencia de menores de 5 años con bajo peso** | 15.4 |
| Esperanza de vida** | 69.9 |
| Proporción de hogares con acceso a agua (Dentro de casa)*** | 69.5% |
| Proporción de hogares con acceso a alumbrado*** | 89.4% |
| Proporción de la población con acceso a saneamiento mejorado** | 90.7% |
| Proporción de hogares con acceso a tenencia de vivienda segura** | 34.4% |
| Proporción de personas con acceso a teléfono fijo o celular** | 35.9% |
| Proporción de personas con acceso a computadora en el hogar** | 4% |
| Proporción de personas con acceso a internet en el hogar** | 2.2% |
| Ingreso por hogar mensual** | \$421.5 |
| Porcentaje de población por debajo de la línea de pobreza** | 41% |
| Población Económicamente Activa** | 5,115 |
| Tasa de desempleo** | 5.1 |

*Fuente: Martines et al. (2015).

**Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2005)

***Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009)

X.3.1.3. Violencia y seguridad

Violencia en el entorno salvadoreño

Según la Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo en su informe “Prevención de la violencia en el entorno educativo” (Alas et al., 2019):

Uno de los problemas más complejos y persistentes que enfrenta El Salvador son los altos niveles de violencia que ha venido experimentado desde hace décadas. Este fenómeno se relaciona directamente con los elevados índices de delincuencia, reflejados en la alta tasa de homicidios... De 2009 a 2015 la tasa de homicidios en el país por cada 100,000 habitantes aumentó de 71 a 103, alcanzando, en ese año, su punto más alto desde el fin del conflicto armado, y constituyendo la tasa de homicidios más elevada a

nivel mundial en el 2015. En los siguientes dos años se registró una reducción en estos niveles (81.2 en 2016 y 60 en 2017 (Insight Crime, 2017; 2018); sin embargo, continúan significativamente altos.

Uno de los principales actores involucrados en el escenario actual de violencia son las pandillas. Estas agrupaciones se establecen en territorios específicos donde ejercen su poder y dominio y realizan sus operaciones... Entre los grupos sociales más afectados por este contexto de violencia e inseguridad se encuentran niños, niñas, adolescentes y jóvenes, especialmente los que residen en colonias populares con presencia de pandillas u otros grupos delictivos y deben asistir a centros escolares afectados por estas dinámicas de conflicto y violencia territorial que, con facilidad, se articulan a otras formas de violencia en estos entornos (Alas et al., 2019 ,p. 3)

En la tabla 10, se muestra ordenados los departamentos de El Salvador del más al menos violento, encontrando al departamento de La Paz en la segunda posición:

Tabla 10. Tasa de violencia por departamento en El Salvador

| No. | Departamento | Tasa Total | Tasa | |
|-----|--------------|------------|---------|---------|
| | | | Hombres | Mujeres |
| 1 | San Miguel | 58.6 | 109.3 | 14.3 |
| 2 | La Paz | 43.7 | 87.0 | 4.4 |
| 3 | Ahuachapán | 42.5 | 86.3 | 2.7 |
| 4 | Usulután | 42.0 | 79.8 | 7.4 |
| 5 | Morazán | 38.4 | 70.5 | 10.0 |
| 6 | Sonsonate | 36.4 | 70.9 | 5.5 |
| 7 | San Salvador | 35.3 | 65.0 | 8.3 |
| 8 | La Unión | 34.5 | 69.2 | 4.9 |
| 9 | Cuscatlán | 32.7 | 60.1 | 6.2 |
| 10 | La Libertad | 32.2 | 59.1 | 5.9 |
| 11 | Cabañas | 31.2 | 63.3 | 2.2 |
| 12 | Santa Ana | 30.1 | 58.0 | 4.1 |
| 13 | San Vicente | 24.1 | 49.2 | 1.0 |
| 14 | Chalatenango | 19.4 | 39.2 | 1.8 |

Fuente: Datos de PNC y DIGESTYC (como se citó en Asociación Civil Diálogos, 2019).

En la tabla 11, se muestra ordenados los municipios de La Paz del más al menos violento. El municipio de El Rosario se encuentra en la 5ª posición, siendo uno de los más violentos del departamento de La Paz.

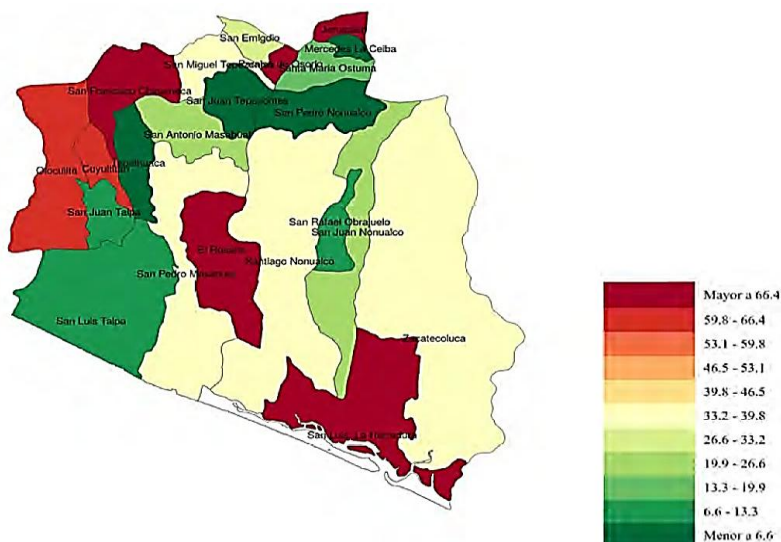
Tabla 11. Tasa de violencia en los municipios del departamento de La Paz en El Salvador

| No. | Municipio | Tasa Total | Tasa | |
|-----|-------------------------|------------|---------|---------|
| | | | Hombres | Mujeres |
| 1 | Jerusalén | 245.5 | 505.7 | 0.0 |
| 2 | Paraíso de Osorio | 134.8 | 268.2 | 0.0 |
| 3 | San Francisco Chinameca | 124.1 | 228.1 | 24.3 |
| 4 | San Luis La Herradura | 86.5 | 175.2 | 0.0 |
| 5 | El Rosario | 72.0 | 142.3 | 8.6 |
| 6 | Olocuilta | 61.5 | 114.2 | 11.0 |
| 7 | Cuyultitán | 60.3 | 125.5 | 0.0 |
| 8 | San Pedro Masahuat | 38.1 | 79.8 | 0.0 |
| 9 | Santiago Nonualco | 37.0 | 78.9 | 0.0 |
| 10 | Zacatecoluca | 35.6 | 70.7 | 5.3 |
| 11 | San Miguel Tepezóntes | 35.4 | 71.9 | 0.0 |
| 12 | San Emigdio | 32.2 | 65.6 | 0.0 |
| 13 | San Antonio Masahuat | 22.3 | 45.6 | 0.0 |
| 14 | San Juan Nonualco | 21.0 | 44.3 | 0.0 |
| 15 | Santa María Ostuma | 15.8 | 31.7 | 0.0 |
| 16 | San Luis Talpa | 13.2 | 28.0 | 0.0 |
| 17 | San Juan Talpa | 12.1 | 25.8 | 0.0 |
| 18 | San Rafael Obrajuelo | 9.0 | 19.5 | 0.0 |
| 19 | Mercedes La Ceiba | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 20 | San Juan Tepezóntes | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 21 | San Pedro Nonualco | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 22 | Tapalhuaca | 0.0 | 0.0 | 0.0 |

Fuente: Datos de PNC y DIGESTYC (como se citó en Asociación Civil Diálogos, 2019).

En la figura 15 se puede ver los datos mostrados en la tabla 10.

Figura 15. Mapa de violencia de El departamento de La Paz, El Salvador.



Fuente: Datos de PNC y proyecciones de población de la DIGESTYC referenciados en Asociación Civil Diálogos (2019).

Violencia en el ámbito escolar

En el informe “Prevención de la violencia en el entorno educativo” (Alas et al., 2019), la violencia en el ámbito escolar se refiere “a manifestaciones de agresión en las instalaciones educativas o en sus alrededores durante el desplazamiento y en cualquier ambiente o espacio de convivencia en que se vea involucrada la comunidad educativa, conformada por docentes, estudiantes, familias y comunidades” (p. 4).

Inheiro (2007); citado en (Alas et al., 2019) expresa que:

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), al menos un 30 % de dicha población afirma haber vivido situaciones de violencia en dicho espacio (p.4).

Además, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2009; citado en Alas et al., 2019), se identifican principalmente cuatro formas de violencia en el ámbito escolar: a) violencia física: castigos de parte de los adultos, incluyendo agresiones físicas pero también psicológicas; b) acoso o bullying: maltrato y abuso que ocurre de forma constante entre pares y que incluye la variante del ciberacoso;

c) violencia sexual y de género: agresiones dirigidas a una persona por razón de su sexo o rol que cumple en la sociedad; este tipo de violencia suele afectar de manera particular y con mayor frecuencia a niñas y adolescentes mujeres; y d) violencia externa: aquella que refleja el contexto de violencia en que se encuentra la escuela, ya sea por conflictos políticos, pandillas, armas, peleas o tráfico ilícito de drogas, afectando a la comunidad educativa en su conjunto.

En la tabla 12 se observan los factores de riesgo que afectaron la seguridad en el entorno de centros escolares en el periodo del 2015 a 2017. También de acuerdo con datos de la Policía Nacional Civil (PNC), reportados por FUSADES (2017, como se citó en Alas et al., 2019, p. 8): “Entre 2010 y 2015 se registraron 466 casos de estudiantes asesinados, así como 23 docentes, entre los que contaban cinco directores de centros educativos”.

FUSADES (2017; citado en Alas et al., 2019) establece que la violencia en el ámbito escolar, además de incidir negativamente en la asistencia, afecta aspectos como la convivencia, el clima escolar, el desarrollo del talento estudiantil, el rendimiento académico, la capacidad de concentración, el estado de ánimo, la autoestima, el compromiso que se tiene con la escuela, la capacidad de cumplir metas, entre otros.

Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de centros escolares afectados por tipo de factores de riesgo en su comunidad

| Factor de riesgo | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | F | % | F | % | F | % |
| Maras* | 3,327 | 64.8% | 3,270 | 63.7% | 2,295 | 44.6% |
| Robos/hurtos | 3,188 | 62.1% | 2,941 | 57.3% | 1,961 | 38.1% |
| Drogas | 3,121 | 60.8% | 3,067 | 59.8% | 1,781 | 34.6% |
| Portación de armas (fuego y blancas) | 2,909 | 56.7% | 2,542 | 49.5% | 1,421 | 27.6% |
| Extorciones | 2,349 | 45.8% | 2,133 | 41.6% | 965 | 18.8% |
| Violaciones | 1,085 | 21.1% | 941 | 18.3% | 302 | 5.9% |
| Explotación sexual | 884 | 17.2% | 590 | 11.5% | 319 | 6.2% |
| Trata de personas | 685 | 13.3% | 748 | 14.6% | 161 | 3.1% |
| Otros (alcoholismo, violencia intrafamiliar, etc.) | 207 | 4.0% | 171 | 3.3% | 123 | 2.4% |

Fuente: Datos del MINEDUCYT (2015, 2016, 2017, como se citó en Alas et al., 2019)

X.3.2. SISTEMA EDUCATIVO DE EL SALVADOR

X.3.2.1. Evolución histórica del sistema educativo

El sistema educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la República. En 1832, con el primer reglamento de enseñanza primaria se establece que en todos los pueblos del país que tengan municipalidad deben tener escuela de primeras letras; las cuáles funcionaron utilizando el método lancasteriano de enseñanza mutua y como “escuelas unitarias”, en donde un maestro atendía dos o tres secciones diferentes, a raíz de la escasez de docente, pese a que existían 3 escuelas normales para la formación de estos. 20 años después, con la creación de la Universidad de El Salvador, se apertura la educación media, ante el vacío de no existir centros intermedios que preparara para el ingreso a la educación superior; de esta manera el sistema se constituyó de los 3 niveles educativos: Primaria, media y superior. (Aguilar, 1995).

La instrucción primaria en sus inicios era administrada por la Subsecretaría de Instrucción Pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Según Elizondo (2012), para mediados del siglo XIX la administración de la educación en el país estaba a cargo del Ministerio de Instrucción Pública, que luego en el siglo XX pasó a ser el Ministerio de Cultura hasta consolidarse en 1960 como Ministerio de Educación.

En 1886, bajo la gestión del General Francisco Menéndez, se impulsa nuevos métodos de enseñanza y reformas a la curricula con una visión de formar a la población más allá de aprender a leer y escribir; también se establece el sistema de grados progresivos con un maestro, y la obligatoriedad y gratuidad de la enseñanza básica. Ya hacia finales del siglo XIX, con la llegada de los salesianos se introduce de forma sistematizada la enseñanza técnico vocacional.

Reforma Educativa de 1940

El programa de cambios en la enseñanza durante la dictadura del General Martínez en 1938, se considera la primera reforma educativa. Esta se enfocaba en la escuela primaria buscando crear nuevos planes y programas de estudios estructurados con continuidad, correlación y flexibilidad; haciendo posible a los maestros dar seguimiento didáctico para el logro de objetivos. Al mismo tiempo, organiza la vida escolar alrededor de 7 funciones: técnica, disciplinaria, social, higiénica, industrial, artística y deportiva (Aguilar, 1995). También el Programa de las Escuelas Normales fue modificado en 1940 de acuerdo con los objetivos de la nueva Reforma, con la finalidad de superar las deficiencias de las futuras generaciones de docentes.

Reforma de la Educación Media

Según Aguilar (1995), la reforma de 1945 es un cambio estructural del sistema que nos encamina hacia el presente. Tras la convención de Santa Ana que reúne los Ministros de Educación de la región centroamericana, se acuerda modificar los planes y programas en todos los niveles; estableciendo fines, objetivos y propósitos comunes y los conocimientos mínimos a alcanzar por el alumno. Lo más destacado de esta reforma estuvo vinculado a la educación media, en el que se introduce una educación general amplia y común previo al aprendizaje especializado, llegando así a constituirse la educación media en plan básico y el bachillerato.

Durante el gobierno del Consejo Revolucionario (1948-1950) asume el Ministerio de Cultura el Dr. Reynaldo Galindo Pohl e impulsa mejoras en el ámbito académico, las cuáles no se consideraron una reforma ya que conservo la estructura del sistema. Entre estas mejoras destacan la construcción de edificios escolares, la creación de escuelas experimentales de la Escuela de Trabajo Social y la Escuela Normal Superior; y se refuerzan las Escuelas Normales de Izalco y Suchitoto. Para atender a la población rural se crearon las escuelas "Pluricales" donde se pretendía abarcar la primaria completa con uno o dos maestros y también nacen los programas de alfabetización de adultos sistematizados con una incipiente visión a la educación a distancia (Aguilar, 1995).

Reforma Educativa de 1968

Promovida por el Gobierno del Gral. Fidel Sánchez en atención a las necesidades de mano de obra de nivel técnico que requeriría la instauración del modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones imperante en la región, la educación se somete a una nueva reestructuración. La educación básica obligatoria incorporó los 3 años del plan básico de la educación media instaurado en la reforma de 1945, quedando el nivel básico en nueve años dividido en 3 ciclos. El bachillerato se expandió a 3 años y se crearon los bachilleratos diversificados en las áreas de servicios y productividad agropecuaria. La reforma también destaca la incorporación de la televisión educativa, programas de bienestar estudiantil y magisterial, una reorganización administrativa del Ministerio de Educación creándose Direcciones; la fundación de la Escuela Normal Masferrer, con la que se cerraba las 67 Escuelas Normales públicas y privadas, que no llegaron a satisfacer la calidad de formación; la fundación de la Escuela de Educación Física y el Instituto Tecnológico Centroamericano (Aguilar, 1995).

Reformas administrativas de los 80s

A raíz del descontento social y múltiples protestas que desde la década de los 60 va en aumento; a efectos de una crisis económica mundial que recrudecía y la instauración de una dictadura militar en el país que cierra los espacios democráticos, pauperiza a la mayoría, reprime de forma violenta y generalizada, se da para la década de los 80 el conflicto armado; con lo que la educación decae (Guadamuz Sandoval, 1988):

Si para 1978 la asignación presupuestaria estatal al rubro educativo fue de 23.15% (el cual estaba dedicado principalmente a los niveles educativos más altos y a pago de salarios), con la guerra el gasto de la educación decayó al 3.6% en 1980. Al finalizar el conflicto bélico el presupuesto llegó a descender en 1992 al 1.5%. Esta política de ahorro se debió a que el gobierno asignó más del 40% de su presupuesto al Ministerio de Defensa y Seguridad Pública. Con estas condiciones el sistema educativo sufrió un fortísimo retroceso en todos los aspectos. El número de analfabetos fue ascendiendo por falta de infraestructura y de empleo. Se estima que todavía en 1991 había cerca de 11 mil profesores desocupados (Guadamuz Sandoval, 1988, p. 103).

En este ambiente de cambios económicos y políticos, el Ministerio de Educación crea las oficinas subregionales: Central Metropolitana, Central Norte (Chalatenango), Occidental Norte (Santa Ana), Sur Occidental (Sonsonate), Paracentral Oriente (San Vicente) y Oriente (San Miguel); y las escuelas fueron agrupadas alrededor de núcleos bajo un director. Aunque esta desconcentración fue tomada como estrategia política para la desarticulación de los movimientos de maestros que protestaban al régimen; Aguilar (1995) sostiene que, pese a las limitaciones que presentó, el proceso de regionalización educativa impulsado en la década de los años ochenta constituyó un antecedente importante para las posteriores innovaciones administrativas, especialmente en materia de desconcentración y eventuales procesos de descentralización más efectivos.

Un año y medio después de la firma de los acuerdos de paz, el Instituto para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard hizo un estudio que tiene el mérito de haber reunido a instituciones estatales y organizaciones sociales y entablar un diálogo sobre la situación educativa y su futuro y de haber realizado un diagnóstico sobre la situación actual que en 1995 de pie a una nueva reforma educativa (Galindo, 2002).

Plan Decenal de Reforma Educativa en Marcha 1995-2005

Esta reforma se enmarcó en 4 ejes principales: La ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad, la formación en valores y la modernización institucional. Dentro de estos ejes destacan las investigaciones realizadas para la detección de necesidades educativas, la reforma curricular en todos los niveles educativos que implicó nuevos planes, programas de estudio y materiales educativos; el desarrollo de un plan de capacitación de los docentes; la renovación de la Ley General de la Educación y la Ley de la Carrera Docente y el diseño e implementación de un sistema de evaluación educativa que comprendía la evaluación curricular, la evaluación de logros de aprendizaje y la evaluación de la gestión institucional; se implementó el asesor pedagógico; hubo un fortalecimiento del recurso tecnológico educativo modernizando los institutos tecnológicos y creando los Centros de Recursos de Aprendizaje para educación básica y media y se realizó una reingeniería organizativa de las direcciones y departamentos del Ministerio (UNESCO,2006/2007).

Plan Nacional de Educación 2021

Es un plan estratégico lanzado en el 2005 que pretendía alcanzar al 2021, por coincidir con los 200 años de independencia del país; 4 objetivos: a) Lograr la formación integral de las personas; b) Asegurar que la población alcance once grados de escolaridad, correspondientes a la educación media; c) Fortalecer la educación técnica y tecnológica para asegurar que el país cuente con el capital humano especializado; y d) Propiciar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en función del bienestar de la sociedad. En ese sentido establece trabajar en 4 líneas estratégicas: 1) Acceso a la educación; 2) Efectividad de la educación básica y media; 3) Competitividad y 4) Buenas prácticas de gestión (UNESCO,2006/07). Entre los programas destacados de este son: EDUCAME, que busca flexibilizar la oferta de educación media para que aquellos que salieron del sistema puedan terminar sus estudios; CONECTATE, para el fortalecimiento de tecnología informática en los centros escolares; COMPITE, mejorar el aprendizaje del inglés; MEGATEC, para fortalecer la formación técnica y tecnológica en el bachillerato.

Sin embargo, finalizado el periodo del Plan Nacional de Educación 2021 aún queda brecha por cubrir y cada gobierno en turno ha venido generando e implementando planes de gestión, políticas y programas educativos enfocados a mejorar la accesibilidad y calidad de la educación de la población que promueven cambios curriculares, fortalecimiento de competencias docentes,

reorganización institucional y fortalecimiento de infraestructura y equipamiento. Actualmente se implementa el Plan Torogoz (2019-2024)

X.3.3. FUNDAMENTO LEGAL DEL SISTEMA EDUCATIVO

El sistema educativo de El Salvador se enmarca legalmente fundamentalmente en los siguientes:

1. La Constitución de la República de El Salvador

En la constitución decretada en 1983, en su sección tercera: “Educación, Ciencia y Cultura”; en los artículos del 53 al 61; se declaran los derechos y deberes de la población sobre educación, su finalidad y fundamentos de la organización del sistema educativo del país. Establece que la educación es un derecho inherente a la persona y que es el estado el responsable de su conservación, fomento y difusión; impulsando la investigación y organizando el sistema educativo (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1983).

2. La Ley General de Educación, sus reglamentos y leyes especiales

Sancionada y publicada en 1996, según Decreto Legislativo No. 917, esta ley, sus reglamentos y especiales determina los objetivos generales de la educación que se aplican a todos los niveles y modalidades del sistema; y regula la prestación del servicio de las instituciones educativas públicas y privadas (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1996b).

X.3.3.1. Estructura del sistema educativo

De acuerdo con la Ley General de Educación (Asamblea Legislativa, 1996, Arts. 8–12):

“El Sistema Educativo Nacional se divide en dos modalidades: la educación formal y la educación no formal¹.

¹ Artículo 8, Ley General de Educación.

La Educación Formal es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos. La Educación Formal corresponde a los niveles: Inicial, Parvulario, Básico, Medio y Superior².

La Educación No Formal es la que se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados de la Educación Formal. Es sistemática y responde a necesidades de corto plazo de las personas y la sociedad³.

Además, existe la Educación Informal, que se adquiere libre y espontáneamente, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, tradiciones, costumbres y otras instancias no estructuradas⁴.

Los niveles de Educación Formal estarán abiertos para todas aquellas personas que vienen de la educación no formal e informal, con el único requisito de pasar por el proceso evaluativo que le señala esta Ley⁵.

El Ministerio de Educación establecerá las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles, así mismo normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación. Coordinará con otras instituciones, el proceso permanente de planificación educativa⁶.

En la tabla 13 se describe la estructura de sistema educativo de el Salvador en cuanto a sus componentes en sus 2 modalidades, el rango de edad para cursar, duración y propósito de cada nivel:

² Artículo 9, Ley General de Educación.

³ Artículo 10, Ley General de Educación

⁴ Artículo 10, Ley General de Educación

⁵ Artículo 11, Ley General de Educación

⁶ Artículo 12, Ley General de Educación

Tabla 13. Estructura del Sistema Educativo de El Salvador

| TIPO DE EDUCACIÓN | NIVEL | RANGO | PROPÓSITO |
|-------------------|---------------------------------|---|---|
| EDUCACIÓN FORMAL | Inicial | Desde el instante de la concepción del niño y la niña hasta antes de que cumpla los cuatro años de edad. Favorecerá el desarrollo: Psicomotriz, censo-perceptivo, socioafectivo, de lenguaje y cognitivo. | a) Procurar el desarrollo integral de niños y niñas por medio de la estimulación armónica y equilibrada de todas las dimensiones de su personalidad. b) Revalorizar y fomentar el rol educativo de la familia y la comunidad a través de la participación activa de los padres como primeros responsables del proceso educativo de sus hijos. |
| | Parvulario (Obligatorio) | Comprende normalmente tres años de estudio y los componentes curriculares propiciarán el desarrollo integral en el educando de cuatro a seis años | a) Estimular el desarrollo integral de los educandos, por medio de procesos pedagógicos que tomen en cuenta su naturaleza psicomotora, efectiva y social. b) Fortalecer la identidad y la autoestima de los educandos como condición necesaria para el desarrollo de sus potencialidades en sus espacios vitales, familia, escuela y comunidad. c) Desarrollar las especialidades básicas de los educandos para garantizar su adecuada preparación e incorporación a la educación básica. |
| | Básico (Obligatorio) | Comprende regularmente nueve años de estudio del primero al noveno grados y se organiza en tres ciclos de tres años cada uno, iniciándose normalmente a los siete años de edad. | a) Contribuir al desarrollo armónico de la personalidad del educando en sus espacios vitales tales como: la familia, la escuela, la comunidad, tanto nacional e internacional. b) Inculcar una disciplina de trabajo, orden, responsabilidad, tenacidad y autoestima, así como hábitos para la excelencia física y conservación de la salud. c) Desarrollar capacidades que favorezcan el desenvolvimiento eficiente en la vida diaria a partir del dominio de las disciplinas científicas, humanísticas, tecnológicas, así como de las relacionadas con el arte. |

| TIPO DE EDUCACIÓN | NIVEL | RANGO | PROPÓSITO |
|-------------------|--------------|---|---|
| | | | <p>d) Acrecentar la capacidad para observar, retener, imaginar, crear, analizar, razonar y decidir.</p> <p>e) Mejorar las habilidades para el uso correcto de las diferentes formas de expresión y comprensión.</p> <p>f) Promover la superación personal y social, generando condiciones que favorezcan la educación permanente.</p> <p>g) Contribuir a la aprehensión, práctica y respeto a los valores éticos, morales y cívicos, que habiliten para convivir satisfactoriamente en la sociedad.</p> <p>h) Contribuir al desarrollo autodidáctico para desenvolverse exitosamente en los procesos de cambio y de la educación permanente.</p> <p>i) Promover el respeto a la persona humana, al patrimonio natural y cultural, así como el cumplimiento de sus deberes y derechos.</p> |
| | Medio | <p>La educación media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnica vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral.</p> <p>Los estudios de educación media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico</p> | <p>a) Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa y creadora en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia y ciudadano.</p> <p>b) Contribuir a la formación general del educando, en razón de sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.</p> |

| TIPO DE EDUCACIÓN | NIVEL | RANGO | PROPÓSITO |
|-------------------|-----------------------------|--|--|
| | | <p>vocacional de tres. El bachillerato en jornada nocturna tendrá una duración de tres y cuatro años respectivamente.</p> | |
| | Superior | <p>La Educación superior se regirá por una Ley Especial. Ley de Educación Superior.</p> | <p>a) Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales. b) Promover la investigación en todas sus formas. c) Prestar un servicio social a la comunidad. d) Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.</p> |
| | Educación de Adultos | <p>Se ofrecerá, normalmente, a personas cuyas edades no comprendan a la población apta para la educación obligatoria.</p> | <p>a) Suplir niveles de escolaridad sistemática que no fueron alcanzados en su oportunidad. b) Completar y perfeccionar niveles educativos formales y capacitación laboral. c) Actualizar en forma permanente a las personas que lo requieran, a través de diversas modalidades de educación.</p> |
| | Educación especial | <p>Es un proceso de enseñanza-aprendizaje que se ofrece, a través de metodologías dosificadas y específicas, a personas con necesidades educativas especiales.</p> | <p>a) Contribuir a elevar el nivel y calidad de vida de las personas con necesidades educativas especiales por limitaciones o por aptitud sobresaliente. b) Favorecer las oportunidades de acceso de toda población con necesidades educativas especiales al sistema educativo nacional. c) Incorporar a la familia y comunidad en el proceso de atención de las personas con necesidades educativas especiales.</p> |

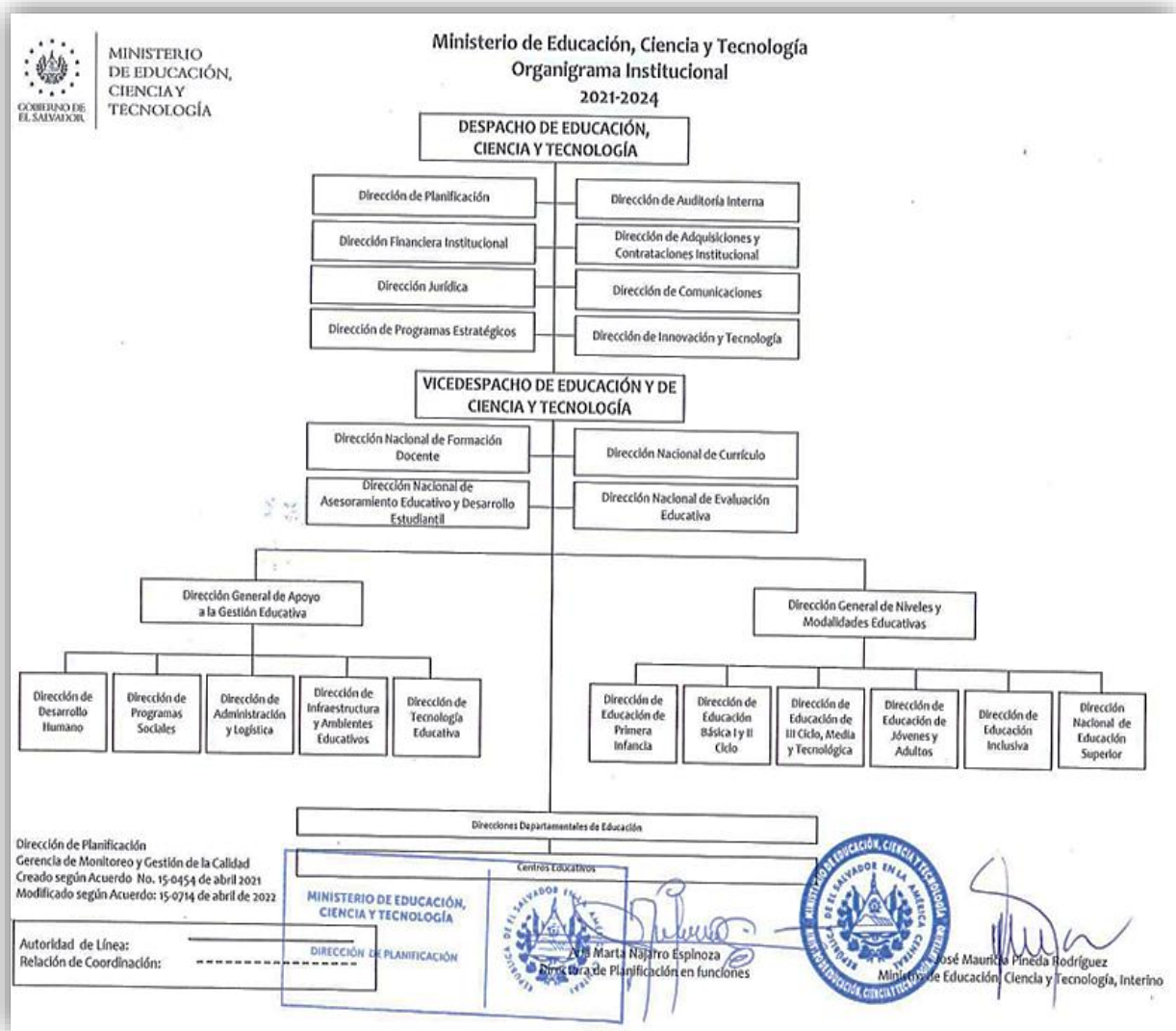
| TIPO DE EDUCACIÓN | NIVEL | RANGO | PROPÓSITO |
|---------------------|-------|-------|---|
| EDUCACIÓN NO FORMAL | | | <p>La Educación No Formal está constituida por todas aquellas actividades educativas tendiente a habilitar a corto plazo, en aquellos campos de inmediato interés y necesidades de las personas y de la sociedad. Tales acciones podrán estar a cargo de entidades estatales o privadas y se enmarcan dentro del más amplio concepto de educación permanente. La Educación No Formal no exige más requisitos que la capacidad de aprendizaje de las personas. No estará sujeta a controles estatales, pero deberá enmarcarse dentro de los principios de beneficio, de orden público y de respeto a los intereses de los usuarios. La Educación No formal debe ser oportuna, ajustada a las condiciones individuales, locales y temporales y fundamentada en la real participación comunitaria.</p> |

Fuente: Elaboración propia basada en artículos del 16 a 46 de Ley de Educación (Asamblea Legislativa, 1996, Arts. 16–46) .

X.3.3.2. Administración general del sistema educativo

La Ley General de Educación (Asamblea Legislativa, 1996, Arts. 65) determina que “Corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar, supervisar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional...”. Para cumplir con sus funciones el Ministerio se organiza de la siguiente forma según se muestra en la figura 9:

Figura 16. Estructura organizativa del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología 2021-2024



Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022)

X.3.3.3. Financiamiento del sistema educativo

El ramo educación tiene como marco fundamental de su labor el artículo 55 de la Constitución de la República, que expresa como fines: “lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano. Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos” (Asamblea Legislativa, 1983, Art. 55).

Basado en lo anterior el gobierno es el garante de ofrecer educación a su población, por ello el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología posee tres fuentes de financiamiento principales: El fondo General de la República, los préstamos externos y las donaciones. Esta distribución se muestra en la tabla 14; para ampliar la información en el **anexo 2** puede consultar el detalle de la asignación de recursos del presupuesto de educación del 2011 al 2024

Tabla 14. Fuentes de financiamiento del sistema Educativo

| Año | Fondo General | | Préstamos Externos | | Donaciones | | TOTAL |
|----------|-----------------|---------|--------------------|--------|---------------|-------|------------------|
| | Monto | % | Monto | % | Monto | % | Monto |
| 2011 | \$ 866,814,385 | 96.80% | \$ 15,684,900 | 1.75% | \$ 12,984,450 | 1.45% | \$ 895,483,735 |
| 2012 | \$ 799,819,260 | 98.79% | \$ 18,150 | 0.00% | \$ 9,741,480 | 1.20% | \$ 809,578,890 |
| 2013 | \$ 838,353,995 | 97.04% | \$ 22,450,515 | 2.60% | \$ 3,148,365 | 0.36% | \$ 863,952,875 |
| 2014 | \$ 866,814,385 | 97.95% | \$ 15,684,900 | 1.77% | \$ 2,427,585 | 0.27% | \$ 884,926,870 |
| 2015 | \$ 906,588,965 | 98.79% | \$ 9,420,825 | 1.03% | \$ 1,671,990 | 0.18% | \$ 917,681,780 |
| 2016 | \$ 920,259,304 | 97.67% | \$ 21,715,650 | 2.30% | \$ 231,340 | 0.02% | \$ 942,206,294 |
| 2017 | \$ 917,573,296 | 97.16% | \$ 26,784,290 | 2.84% | | 0.00% | \$ 944,357,586 |
| 2018 | \$ 937,913,209 | 99.73% | \$ 2,514,615 | 0.27% | | 0.00% | \$ 940,427,824 |
| 2019 | \$ 995,598,780 | 100.00% | | 0.00% | \$ 1,560,000 | 0.00% | \$ 995,600,340 |
| 2020 | \$1,039,242,490 | 100.00% | | 0.00% | | 0.00% | \$ 1,039,242,490 |
| 2021 | \$1,345,884,453 | 100.00% | | 0.00% | | 0.00% | \$ 1,345,884,453 |
| 2022 | \$1,276,277,566 | 86.69% | \$195,950,000 | 13.31% | | | \$ 1,472,227,566 |
| 2023 | \$1,267,761,004 | 84.38% | \$234,727,105 | 15.62% | | 0.00% | \$1,502,488,109 |
| 2023 mod | \$1,278,197,984 | 84.49% | \$234,727,105 | 15.51% | | 0.00% | \$1,512,925,089 |
| 2024 | \$1,179,746,097 | 75.06% | \$385,701,000 | 24.62% | \$5,050,000 | 0.32% | \$1,570,497,097 |

Fuente: Ley de Presupuesto de Educación (MINEDUCYT, 2025)

Otro dato importante del financiamiento que recibe la educación es el presupuesto asignado a cada nivel educativo y el porcentaje que representa de todos los recursos que recibe el Ministerio de Educación, tal como se muestra en la tabla 15, y el porcentaje que de recursos en relación al PIB que el fondo General se asigna al Ministerio de educación, el cual se muestra en la tabla 16

Tabla 15. Recursos Asignados por nivel educativo y porcentaje que representa del total de recurso que recibe el Ministerio de Educación.

| Año | Educación Inicial y Parvularia | | Educación básica | | Educación Media | |
|-------------|--------------------------------|--------|------------------|--------|-----------------|--------|
| | Monto | % | Monto | % | Monto | % |
| 2011 | \$ 52,359,225 | 5.85% | \$409,918,605 | 45.78% | \$ 70,489,000 | 7.87% |
| 2012 | \$ 60,896,745 | 7.52% | \$507,070,955 | 62.63% | \$ 74,445,825 | 9.20% |
| 2013 | \$ 62,480,245 | 7.23% | \$533,227,260 | 61.72% | \$ 79,274,720 | 9.18% |
| 2014 | \$ 64,797,855 | 7.32% | \$551,891,305 | 62.37% | \$ 81,492,925 | 9.21% |
| 2015 | \$ 66,718,260 | 7.27% | \$554,170,840 | 60.39% | \$ 100,320,125 | 10.93% |
| 2016 | \$ 71,295,130 | 7.57% | \$563,751,290 | 59.83% | \$ 102,254,220 | 10.85% |
| 2017 | \$ 64,281,170 | 6.81% | \$476,864,599 | 50.50% | \$ 85,725,615 | 9.08% |
| 2018 | \$ 65,386,765 | 6.95% | \$488,384,506 | 51.93% | \$ 86,559,045 | 9.20% |
| 2019 | \$ 71,353,510 | 7.17% | \$523,732,962 | 52.60% | \$ 92,223,500 | 9.26% |
| 2020 | \$ 74,521,275 | 7.17% | \$540,644,925 | 52.02% | \$ 95,070,120 | 9.15% |
| 2021 | \$ 75,812,215 | 5.63% | \$ 90,435,715 | 6.72% | \$ 97,084,535 | 7.21% |
| 2023 | \$ 79,676,320 | 5.30% | \$ 585,439,570 | 38.96% | \$ 103,878,040 | 6.91% |
| 2024 | \$ 482,686,185 | 30.81% | \$597,876,348 | 38.16% | \$ 106,494,350 | 6.80% |

Fuente: Elaboración propia basado en Ley de Presupuesto de educación (MINEDUCYT, 2025)

Tabla 16. Gasto de Educación como % del PIB (no incluye fondos provenientes de préstamos o donaciones)

| Año | % | Año | % |
|-------------|------|-----|------|
| 2014 | 3.8% | | 3.4% |
| 2015 | 3.9% | | 3.7% |
| 2016 | 3.8% | | 3.6% |
| 2017 | 3.7% | | 3.3% |
| 2018 | 3.6% | | 3.2% |

Fuente: 9.4 Gasto en educación como porcentaje del PIB (Banco Mundial, 2025)

X.3.4. EDUCACIÓN MEDIA E INDICADORES GENERALES

Una de las formas de conocer la eficiencia, equidad y calidad del sistema educativo es a través de información cuantitativa. No obstante, esta no siempre se encuentra disponible y, cuando lo está, puede presentarse dispersa o resultar de difícil interpretación.

Los indicadores de educación que se presentan en este apartado son establecidos por el MINEDUCYT, el cual publica periódicamente estadísticas oficiales e incluye las fichas técnicas que describen la metodología de cálculo y las fuentes utilizadas para cada indicador (MINEDUCYT, 2019, 2022a; véase Anexo 3). Los datos presentados corresponden a las últimas series estadísticas oficiales disponibles al momento del análisis, las cuales varían según el indicador y la publicación institucional.

Población no escolarizada y escolarizada

Si se considera que la edad normal de curso de la educación media es de los 16 a 18 años; para el año 2021 había una población nacional de 201,256 (57.3%) de jóvenes con edad para este nivel escolarizados y 149,969 (42.7%) de jóvenes con edad para este nivel de formación que no estaba escolarizado, según se estima de datos de las tablas 17, 18 y 19.

Tabla 17. Población no escolarizada por edad

| Edad | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 0 - 3 años | 442,491 | 437,495 | 437,132 | 420,983 | 413,049 | 404,982 | 394,543 | 387,956 |
| 4 años | 80,502 | 78,911 | 78,685 | 77,617 | 75,418 | 78,944 | 79,914 | 83,471 |
| 5 años | 40,672 | 41,336 | 40,682 | 41,972 | 41,425 | 41,819 | 44,629 | 54,757 |
| 6 años | 13,233 | 16,075 | 17,654 | 18,728 | 17,420 | 17,879 | 17,622 | 25,080 |
| 7 años | 12,594 | 6,538 | 9,839 | 14,144 | 11,218 | 11,733 | 12,420 | 12,621 |
| 8 años | 12,831 | 11,916 | 5,747 | 12,694 | 12,672 | 11,053 | 11,423 | 12,414 |
| 9 años | 12,626 | 14,129 | 13,668 | 10,466 | 12,546 | 13,357 | 11,906 | 12,222 |
| 10 años | 10,140 | 14,343 | 16,030 | 18,735 | 10,232 | 12,968 | 14,443 | 12,943 |
| 11 años | 10,754 | 12,685 | 16,691 | 21,072 | 18,323 | 11,507 | 14,164 | 15,542 |
| 12 años | 7,030 | 14,111 | 15,660 | 22,422 | 21,321 | 18,767 | 12,872 | 15,790 |
| 13 años | 6,957 | 12,928 | 19,320 | 24,138 | 24,771 | 22,751 | 21,040 | 15,871 |
| 14 años | 4,661 | 14,835 | 19,778 | 29,136 | 27,174 | 26,177 | 25,323 | 24,560 |

| | | | | | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 15 años | 18,619 | 13,980 | 23,765 | 31,540 | 32,478 | 30,049 | 29,442 | 28,598 |
| 16 años | 32,115 | 33,065 | 30,046 | 39,128 | 38,041 | 37,986 | 36,287 | 35,400 |
| 17 años | 48,145 | 50,004 | 49,842 | 46,670 | 48,678 | 44,625 | 45,188 | 44,313 |
| 18 años | 80,231 | 80,411 | 80,957 | 82,532 | 75,377 | 71,756 | 69,631 | 70,256 |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Tabla 18. Porcentaje de Población no escolarizada por edad:

| Edad | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 0 - 3 años | 98.22% | 97.45% | 97.68% | 94.39% | 92.96% | 94.96% | 94.47% | 94.54% |
| 4 años | 70.87% | 69.90% | 70.01% | 69.29% | 67.51% | 71.74% | 72.92% | 78.60% |
| 5 años | 35.55% | 36.44% | 36.08% | 37.38% | 37.01% | 38.08% | 40.75% | 50.20% |
| 6 años | 11.45% | 14.07% | 15.58% | 16.63% | 15.53% | 16.33% | 16.13% | 23.02% |
| 7 años | 10.76% | 5.66% | 8.62% | 12.50% | 9.97% | 10.72% | 11.41% | 11.62% |
| 8 años | 10.80% | 10.19% | 4.98% | 11.13% | 11.20% | 10.10% | 10.50% | 11.47% |
| 9 años | 10.09% | 11.91% | 11.70% | 9.09% | 11.01% | 12.17% | 10.94% | 11.30% |
| 10 años | 8.00% | 11.48% | 13.53% | 16.06% | 8.89% | 11.73% | 13.24% | 11.96% |
| 11 años | 8.35% | 10.02% | 13.37% | 17.80% | 15.72% | 10.32% | 12.88% | 14.32% |
| 12 años | 5.38% | 10.98% | 12.35% | 17.99% | 18.03% | 16.65% | 11.61% | 14.45% |
| 13 años | 5.19% | 9.92% | 15.05% | 19.11% | 19.89% | 19.98% | 18.81% | 14.43% |
| 14 años | 3.38% | 11.08% | 15.20% | 22.74% | 21.54% | 22.11% | 22.44% | 22.15% |
| 15 años | 13.11% | 10.15% | 17.79% | 24.29% | 25.39% | 24.89% | 25.14% | 25.62% |
| 16 años | 22.29% | 23.36% | 21.88% | 29.37% | 29.37% | 31.20% | 30.44% | 30.61% |
| 17 años | 33.20% | 34.85% | 35.33% | 34.09% | 36.65% | 36.43% | 37.66% | 37.72% |
| 18 años | 55.38% | 55.70% | 56.64% | 58.70% | 55.23% | 57.47% | 57.75% | 59.49% |
| Total | 34.89% | 36.26% | 37.81% | 40.00% | 39.33% | 39.99% | 39.96% | 41.16% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Tabla 19. Tasa Específica de Escolaridad por edad

| Edad | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 0 - 3 años | 1.80% | 2.50% | 2.30% | 5.60% | 7.00% | 5.00% | 5.50% | 5.50% |
| 4 años | 29.10% | 30.10% | 30.00% | 30.70% | 32.50% | 28.30% | 27.10% | 21.40% |
| 5 años | 64.50% | 63.60% | 63.90% | 62.60% | 63.00% | 61.90% | 59.20% | 49.80% |

| Edad | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 6 años | 88.60% | 85.90% | 84.40% | 83.40% | 84.50% | 83.70% | 83.90% | 77.00% |
| 7 años | 89.20% | 94.30% | 91.40% | 87.50% | 90.00% | 89.30% | 88.60% | 88.40% |
| 8 años | 89.20% | 89.80% | 95.00% | 88.90% | 88.80% | 89.90% | 89.50% | 88.50% |
| 9 años | 89.90% | 88.10% | 88.30% | 90.90% | 89.00% | 87.80% | 89.10% | 88.70% |
| 10 años | 92.00% | 88.50% | 86.50% | 83.90% | 91.10% | 88.30% | 86.80% | 88.00% |
| 11 años | 91.60% | 90.00% | 86.60% | 82.20% | 84.30% | 89.70% | 87.10% | 85.70% |
| 12 años | 94.60% | 89.00% | 87.60% | 82.00% | 82.00% | 83.30% | 88.40% | 85.50% |
| 13 años | 94.80% | 90.10% | 84.90% | 80.90% | 80.10% | 80.00% | 81.20% | 85.60% |
| 14 años | 96.60% | 88.90% | 84.80% | 77.30% | 78.50% | 77.90% | 77.60% | 77.80% |
| 15 años | 86.90% | 89.80% | 82.20% | 75.70% | 74.60% | 75.10% | 74.90% | 74.40% |
| 16 años | 77.70% | 76.60% | 78.10% | 70.60% | 70.60% | 68.80% | 69.60% | 69.40% |
| 17 años | 66.80% | 65.20% | 64.70% | 65.90% | 62.20% | 63.60% | 62.30% | 62.30% |
| 18 años | 44.60% | 44.30% | 43.40% | 41.30% | 43.30% | 42.50% | 42.20% | 40.50% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Matricula y deserción

Según la tabla 22, para el año 2021, hubo una matrícula de 170,428 jóvenes en los niveles de educación media; de los cuales un 31.0% y un 27.5% tiene la edad teórica para cursar el 1er y 2do. Año de bachillerato respectivamente, con respecto al total de la población de jóvenes con edad de 16 y 17 años a nivel nacional (tabla 21). De esta matrícula en los últimos 5 años de datos disponibles, se ha tenido un promedio de deserción del 6.96% (Tabla 20).

Tabla 20. Porcentaje de estudiantes desertores

| Nivel Educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Educación Parvularia | 4.6% | 4.3% | 4.4% | 2.9% | 4.3% | 3.0% | 1.3% | |
| Educación Básica 1er ciclo | 5.6% | 5.3% | 5.3% | 3.7% | 3.9% | 3.5% | 0.9% | |
| Educación Básica 2do ciclo | 5.7% | 5.1% | 4.9% | 3.4% | 3.6% | 3.6% | 1.0% | |
| Educación Básica 3er ciclo | 8.2% | 7.4% | 7.6% | 5.1% | 5.6% | 5.1% | 2.5% | |
| Educación Media | 9.7% | 8.2% | 7.5% | 5.1% | 6.1% | 7.1% | 9.0% | |
| Educación de Adultos | 16.7% | 15.6% | 18.7% | 12.6% | 10.1% | ND | 10.0% | |
| Total | 6.6% | 5.6% | 5.3% | 4.0% | 4.6% | 4.2% | 2.4% | 5.4% |

Fuente: Elaboración propia con base en MINEDUCYT (2022a) y Alianza por los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Juventud en El Salvador (2022).

Tabla 21. Tasa Específica de matrícula por grado

| Grado | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Lactantes | 0.2% | 0.3% | 0.2% | 1.2% | 1.9% | 1.4% | 2.3% | 1.5% |
| 1 a < 2 años | 0.4% | 70.0% | 60.0% | 2.8% | 3.6% | 2.6% | 3.2% | 3.4% |
| 2 a < 3 años | 0.9% | 1.2% | 1.1% | 4.0% | 5.7% | 4.0% | 4.5% | 4.4% |
| 3 a < 4 años | 2.4% | 3.0% | 3.0% | 6.7% | 8.8% | 5.7% | 6.2% | 5.6% |
| Parv. 4 años | 25.1% | 25.4% | 25.2% | 24.0% | 26.3% | 22.7% | 21.9% | 16.6% |
| Parv. 5 años | 45.2% | 44.4% | 43.5% | 43.4% | 43.8% | 43.1% | 40.6% | 36.3% |
| Parv. 6 años | 58.9% | 56.5% | 54.9% | 54.2% | 55.3% | 55.1% | 55.6% | 49.4% |
| 1er grado | 60.2% | 63.3% | 60.8% | 57.6% | 58.8% | 58.3% | 57.3% | 56.8% |
| 2do grado | 51.8% | 52.3% | 55.4% | 51.6% | 52.0% | 52.7% | 53.5% | 54.0% |
| 3er grado | 48.8% | 48.5% | 48.8% | 50.5% | 50.0% | 49.9% | 50.8% | 51.9% |
| 4to grado | 47.4% | 46.3% | 45.8% | 44.5% | 49.3% | 48.6% | 48.2% | 49.5% |
| 5to grado | 45.4% | 44.6% | 43.7% | 42.0% | 44.1% | 48.0% | 46.9% | 46.9% |
| 6to grado | 44.9% | 42.8% | 42.3% | 40.1% | 41.6% | 43.2% | 46.6% | 45.9% |
| 7mo grado | 42.2% | 40.9% | 39.8% | 37.5% | 38.8% | 40.0% | 41.1% | 44.5% |
| 8vo grado | 40.0% | 38.1% | 37.4% | 34.5% | 35.9% | 37.2% | 37.9% | 39.5% |
| 9no grado | 35.2% | 36.8% | 34.1% | 32.5% | 33.7% | 34.7% | 35.4% | 36.5% |
| 1er año de Bachillerato | 28.7% | 29.7% | 30.6% | 28.0% | 29.4% | 29.6% | 30.4% | 31.0% |
| 2do año de Bachillerato | 23.9% | 23.9% | 24.5% | 25.3% | 25.5% | 26.8% | 26.7% | 27.5% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Tabla 22. Matrícula por nivel educativo nacional

| Ciclo/nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2023 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Educación inicial | 8,663 | 13,510 | 11,912 | 29,009 | 33,862 | 24,862 | 26,935 | 25,588 | 22,486 |
| Educación Parvularia | 233,012 | 230,143 | 228,456 | 225,431 | 230,038 | 216,343 | 212,708 | 189,119 | 202,723 |
| Educación Básica 1er y 2do Ciclo | 773,221 | 735,954 | 706,545 | 674,412 | 659,076 | 623,974 | 613,991 | 599,446 | 608,082 |

| Ciclo/nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2023 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Educación Básica 3er Ciclo | 382,729 | 362,699 | 340,401 | 316,385 | 306,903 | 282,304 | 275,275 | 269,496 | 266,845 |
| Educación Media | 214,668 | 210,956 | 205,351 | 197,468 | 193,562 | 177,195 | 174,827 | 170,428 | 175,649 |
| Educación Básica Nocturna de Adultos* | 4,217 | 3,448 | 2,887 | 2,602 | 2,220 | n/d | 1,235 | 1,094 | |
| Educación de Jóvenes y Adultos en modalidades flexibles | 27,997 | 26,860 | 26,392 | 22,549 | 21,536 | 28,839 | 19,691 | 18,202 | |
| Educación especial | 2,876 | 2,741 | 2,605 | 2,699 | 2,460 | 2,460 | 2,548 | 2,637 | |
| TOTAL | 1,647,383 | 1,586,311 | 1,524,549 | 1,470,555 | 1,449,657 | 1,355,977 | 1,327,210 | 1,276,010 | 1,275,785 |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2023)

Estudiantes trabajadores

Este indicador se refiere a los estudiantes que realizan alguna actividad laboral. Según vemos en la tabla 23 al 2018: 3.3% de la población nacional estudiantil labora al mismo tiempo; este porcentaje por sector es de 3.9% con respecto a los estudiantes en instituciones públicas y de 0.3% en instituciones privadas. Por sexo, el porcentaje de los estudiantes hombres (4.4%) que combinan el estudio y trabajo duplica al de mujeres (2.2%). Y con respecto a zona rural o urbano, no hay mayor diferencia en el año contemplado, aunque en años anteriores la población estudiantil rural que trabaja es mayor que la urbana que trabaja.

Tabla 23. Porcentaje de estudiantes trabajadores

| NACIONAL | 2014 | 2015 | 2017 | 2018 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 5.4% | 4.7% | 3.5% | 3.3% |
| SECTORES | 2014 | 2015 | 2017 | 2018 |
| PÚBLICO | 6.2% | 5.4% | 4.1% | 3.9% |
| PRIVADO | 1.0% | 0.8% | 0.3% | 0.3% |
| SEXO | 2014 | 2015 | 2017 | 2018 |
| HOMBRE | 7.2% | 6.3% | 4.7% | 4.4% |
| MUJER | 3.5% | 2.9% | 2.3% | 2.2% |
| NO ESPECIFICADO | 3.9% | 3.1% | 1.6% | 2.6% |
| ZONA | 2014 | 2015 | 2017 | 2018 |
| RURAL | 6.2% | 5.2% | 3.6% | 3.4% |
| URBANA | 4.8% | 4.2% | 3.4% | 3.3% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Estudiantes con discapacidad

Para el año 2018 según los datos del MINEDUCYT (2022a) un 0.8% de la población total a nivel nacional de estudiantes tiene algún tipo de discapacidad. De este 0.8% se distribuye por discapacidad según se aprecia en la tabla 24:

Tabla 24. Distribución porcentual de estudiantes con discapacidad

| NACIONAL | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Discapacidad | 2014 | 2015 | 2017 | 2018 |
| Ceguera | 4.1% | 6.8% | 4.3% | 2.6% |
| Baja visión | 34.0% | 34.9% | 30.0% | 31.7% |
| Sordera | 5.6% | 6.0% | 6.1% | 6.0% |
| Hipoacusia | 2.0% | 2.0% | 1.2% | 1.6% |
| Sordo – ceguera | 0.2% | 0.3% | 0.1% | 0.2% |
| Discapacidad intelectual | 15.8% | 13.6% | 18.0% | 17.9% |
| Síndrome Down | | | 3.9% | 4.1% |
| Discapacidad motora | 9.7% | 10.3% | 9.5% | 9.9% |
| Ausencia de miembros | 1.4% | 1.4% | 1.6% | 1.7% |
| Trastornos generalizados del desarrollo | 3.5% | 3.0% | | |
| Trastornos del espectro autista (Autismo, Asperger, Rett) | | | 5.3% | 7.4% |
| Multidiscapacidad y retos múltiples | 2.5% | 4.4% | 3.0% | 2.4% |
| Mental (Esquizofrenia, depresión, bipolaridad) | | | 1.2% | 1.6% |
| Otra | 21.4% | 17.2% | 15.8% | 12.9% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura (MINEDUCYT, 2022a)

Distribución de docentes por nivel educativo

Para la atención de la educación media se asignaron en el 2018 un 14.9% de los docentes del sistema educativo del país, observándose una leve reducción con respecto a los 3 años anteriores (Tabla 25).

Tabla 25. Distribución porcentual de docentes según nivel educativo

| NACIONAL | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Nivel educativo | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 0.8% | 1.1% | 1.9% | 1.8% |
| Educación parvularia | 13.8% | 13.5% | 15.7% | 15.5% |
| Educación básica: 1° y 2° ciclo | 48.0% | 48.1% | 45.7% | 46.8% |
| Educación básica: 3° ciclo | 21.6% | 22.2% | 21.0% | 21.1% |
| Educación media | 15.7% | 15.1% | 15.7% | 14.9% |
| 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Estudiantes por docente y sección

Para el 2018, en el nivel de educación media a nivel nacional existía un promedio de 25 estudiantes por docente. Si se analizan por sector hay una diferencia de 6 estudiantes promedio entre el público y privado (26 y 20 estudiantes promedio respectivamente, ver tabla 26)

Al analizar con respecto a la cantidad de estudiantes por sección en el nivel medio, para datos del 2018, se da un pequeño incremento en el promedio con relación a estudiantes por docente, teniendo un dato de 28 a nivel nacional, 29 en el sector público, 26 en el privado (tabla 26) y por área 26 y 29 en zona rural y urbana respectivamente (tabla 27)

Tabla 26. Promedio de estudiantes por docentes

| NACIONAL | | | | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel educativo | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 31 | 20 | 29 | 35 |
| Educación parvularia | 32 | 32 | 27 | 28 |
| Educación básica: 1° y 2° ciclo | 29 | 28 | 28 | 27 |
| Educación básica: 3° ciclo | 32 | 29 | 29 | 28 |
| Educación media | 26 | 26 | 24 | 25 |

| SECTOR PÚBLICO | | | | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel educativo | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 58 | 36 | 47 | 46 |
| Educación parvularia | 37 | 37 | 31 | 32 |
| Educación básica: 1° y 2° ciclo | 31 | 30 | 30 | 28 |
| Educación básica: 3° ciclo | 34 | 32 | 31 | 30 |
| Educación media | 27 | 27 | 25 | 26 |

| SECTOR PRIVADO | | | | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel educativo | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 15 | 12 | 9 | 14 |
| Educación parvularia | 19 | 20 | 17 | 18 |
| Educación básica: 1° y 2° ciclo | 21 | 20 | 20 | 20 |
| Educación básica: 3° ciclo | 23 | 21 | 20 | 20 |
| Educación media | 23 | 24 | 22 | 20 |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Tabla 27. Estudiantes por sección a nivel nacional y por sector

| NACIONAL | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 16 | 14 | 15 | 13 | 13 |
| Educación parvularia | 27 | 26 | 25 | 25 | 24 |
| Educación básica | 26 | 25 | 25 | 24 | 23 |
| Educación básica: 1° ciclo | 25 | 25 | 24 | 24 | 23 |
| Educación básica: 2° ciclo | 26 | 25 | 25 | 24 | 24 |
| Educación básica: 3° ciclo | 28 | 26 | 25 | 24 | 24 |
| Educación media | 33 | 32 | 30 | 29 | 28 |
| SECTOR. PÚBLICO | | | | | |
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 20 | 15 | 17 | 13 | 13 |
| Educación parvularia | 29 | 28 | 27 | 27 | 26 |
| Educación básica | 27 | 26 | 25 | 24 | 24 |
| Educación básica: 1° ciclo | 26 | 25 | 25 | 24 | 24 |
| Educación básica: 2° ciclo | 27 | 26 | 25 | 24 | 24 |
| Educación básica: 3° ciclo | 28 | 27 | 26 | 24 | 24 |
| Educación media | 34 | 32 | 31 | 30 | 29 |
| SECTOR. PRIVADO | | | | | |
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 15 | 14 | 14 | 13 | 14 |
| Educación parvularia | 21 | 21 | 20 | 20 | 19 |
| Educación básica | 23 | 23 | 23 | 22 | 22 |
| Educación básica: 1° ciclo | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Educación básica: 2° ciclo | 23 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Educación básica: 3° ciclo | 25 | 24 | 23 | 22 | 22 |
| Educación media | 30 | 29 | 29 | 27 | 26 |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Tabla 28. Estudiantes por sección por zona

| ZONA: RURAL | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 15 | 11 | 14 | 11 | 11 |
| Educación parvularia | 28 | 27 | 26 | 25 | 25 |
| Educación básica | 25 | 24 | 23 | 22 | 21 |
| Educación básica: 1° ciclo | 24 | 23 | 23 | 22 | 22 |
| Educación básica: 2° ciclo | 25 | 24 | 23 | 22 | 21 |
| Educación básica: 3° ciclo | 26 | 25 | 23 | 22 | 21 |
| Educación media | 30 | 29 | 28 | 27 | 26 |
| ZONA: URBANA | | | | | |
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación inicial | 16 | 15 | 15 | 14 | 14 |
| Educación parvularia | 26 | 26 | 25 | 25 | 24 |
| Educación básica | 28 | 27 | 26 | 26 | 25 |
| Educación básica: 1° ciclo | 26 | 26 | 26 | 25 | 25 |
| Educación básica: 2° ciclo | 27 | 27 | 26 | 26 | 26 |
| Educación básica: 3° ciclo | 29 | 28 | 27 | 26 | 26 |
| Educación media | 33 | 32 | 31 | 29 | 29 |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Acceso a internet

El acceso a internet se ha convertido en un recurso esencial para la comunicación y acceso a la información y durante la pandemia Covid 19 se volvió imprescindible ya que era el medio más efectivo y de menor riesgo a la propagación del virus para poder mantener una interacción de docentes y estudiantes en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, el país aún no tiene una cobertura total en los centros escolares de este servicio y en las tablas 29, 30 y 31 proporcionan los datos que según las estadísticas del MINEDUCYT los docentes y estudiantes tienen acceso a internet en su centro educativo. En datos del 2018 a nivel nacional tenía acceso a internet en el centro escolar el 60.4% de docentes y el 70.6% de estudiantes de educación media. Esta carencia es más sentida en los centros escolares de las zonas rurales donde sólo el 54.2% de estudiantes de educación media tienen acceso.

Tabla 29. Porcentaje de docentes con acceso a internet

| SECTOR | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Público | 44.5% | 49.0% | 56.1% | 62.3% | 53.4% |
| Privado | 87.6% | 85.7% | 83.4% | 87.6% | 79.6% |
| NACIONAL | 55.8% | 58.7% | 63.7% | 69.4% | 60.4% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Tabla 30. Porcentaje de estudiantes con acceso a internet a nivel nacional y por sector

| NACIONAL | | | | | |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación parvularia | 16.5% | 18.5% | 27.2% | 24.2% | 24.1% |
| Educación básica | 35.4% | 38.9% | 46.2% | 38.8% | 38.9% |
| Educación básica: 1° ciclo | 28.3% | 31.3% | 38.5% | 33.3% | 33.4% |
| Educación básica: 2° ciclo | 34.4% | 38.4% | 45.4% | 37.9% | 38.7% |
| Educación básica: 3° ciclo | 43.3% | 47.1% | 55.0% | 45.6% | 45.3% |
| Educación media | 84.1% | 84.8% | 79.8% | 68.4% | 70.6% |
| SECTOR PÚBLICO | | | | | |
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación parvularia | 10.3% | 12.0% | 20.9% | 19.6% | 18.9% |
| Educación básica | 29.5% | 33.2% | 41.1% | 34.5% | 34.4% |
| Educación básica: 1° ciclo | 22.9 | 26.0% | 33.3% | 29.0% | 28.8% |
| Educación básica: 2° ciclo | 28.7% | 33.0% | 40.3% | 33.7% | 34.2% |
| Educación básica: 3° ciclo | 36.9% | 40.9% | 50.3% | 41.3% | 40.7% |
| Educación media | 80.4% | 81.5% | 76.4% | 67.3% | 67.4% |
| SECTOR PRIVADO | | | | | |
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación parvularia | 45.2% | 50.4% | 57.9% | 47.8% | 50.0% |
| Educación básica | 74.6% | 76.9% | 79.0% | 67.2% | 68.0% |
| Educación básica: 1° ciclo | 64.1% | 67.5% | 72.2% | 62.1% | 62.9% |
| Educación básica: 2° ciclo | 75.4% | 77.3% | 80.6% | 67.0% | 67.8% |
| Educación básica: 3° ciclo | 83.6% | 85.8% | 84.3% | 72.9% | 73.8 |
| Educación media | 94.5% | 94.4% | 90.2% | 72.1 | 81.5% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Tabla 31. Porcentaje de estudiantes con acceso a internet por zona

| ZONA: RURAL | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación parvularia | 6.6% | 8.0% | 13.0% | 11.6% | 11.8% |
| Educación básica | 13.3% | 16.1% | 22.6% | 19.1% | 19.5% |
| Educación básica: 1° ciclo | 9.7% | 11.4% | 16.8% | 15.5% | 15.5% |
| Educación básica: 2° ciclo | 12.6% | 16.2% | 21.8% | 18.3% | 19.2% |
| Educación básica: 3° ciclo | 18.8% | 21.9% | 31.0% | 25.1% | 25.5% |
| Educación media | 65.6% | 67.7% | 67.2% | 51.8% | 54.2% |
| ZONA: URBANA | | | | | |
| Nivel educativo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Educación parvularia | 25.3% | 27.9% | 39.9% | 35.6% | 35.5% |
| Educación básica | 58.0% | 61.8% | 69.4% | 57.6% | 57.2% |
| Educación básica: 1° ciclo | 50.5% | 54.4% | 63.1% | 53.0% | 53.1% |
| Educación básica: 2° ciclo | 59.6% | 63.2% | 71.0% | 58.5% | 58.3% |
| Educación básica: 3° ciclo | 62.75 | 66.7% | 73.4% | 60.9% | 59.9% |
| Educación media | 86.8% | 87.5% | 81.9% | 71.4% | 73.7% |

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2022a)

Logro de objetivos educativos

Hasta el año 2019, la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) era el instrumento de evaluación del logro alcanzado por los estudiantes. Los niveles de logro están determinados de acuerdo con el puntaje obtenido por el estudiante de la siguiente manera: Nivel básico de 0 a 3.75 puntos; nivel intermedio de 3.76 a 7.5 puntos; y nivel superior de 7.51 puntos a 10 puntos. En la tabla 32 pueden observarse los resultados de la PAES en los últimos 6 años.

Para el año 2020 el MINEDUCYT implementó la Prueba AVANZO en sustitución de la PAES como instrumento de evaluación de logro. En esta prueba los niveles de logro están determinados de la siguiente manera:

- Nivel básico, de 0 a 20 preguntas correctas en la prueba completa, o de 0 a 5 preguntas correctas en cada asignatura.
- Nivel intermedio, de 21 a 40 preguntas correctas en la prueba completa o de 6 a 10 preguntas correctas en cada asignatura.

- Nivel superior, de 41 a 60 preguntas correctas en la prueba completa o de 11 a 15 preguntas correctas en cada asignatura.

En las figuras 17 y 18, tomadas del informe de resultados de la prueba Avanzo del 2020 (MINEDUCYT, 2020a) se presentan los resultados obtenidos por los estudiantes a nivel general y por asignatura.

Tabla 32. Porcentaje de estudiantes según nivel de logro en la PAES

| Nivel de logro: Básico | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Asignatura y puntaje | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Puntaje global | 30% | 26% | 31% | 29% | 23% | 28% |
| Ciencias naturales | 32% | 25% | 24% | 32% | 26% | 27% |
| Lenguaje y literatura | 30% | 29% | 25% | 17% | 23% | 25% |
| Estudios sociales | 22% | 17% | 23% | 20% | 19% | 23% |
| Matemática | 46% | 49% | 46% | 45% | 41% | 40% |
| Nivel de logro: Intermedio | | | | | | |
| Asignatura y puntaje | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Puntaje global | 51% | 53% | 45% | 48% | 48% | 43% |
| Ciencias naturales | 55% | 51% | 52% | 46% | 43% | 41% |
| Lenguaje y literatura | 45% | 50% | 52% | 47% | 49% | 43% |
| Estudios sociales | 43% | 46% | 44% | 51% | 39% | 43% |
| Matemática | 36% | 37% | 33% | 35% | 38% | 38% |
| Nivel de logro: Superior | | | | | | |
| Asignatura y puntaje | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Puntaje global | 19% | 21% | 24% | 23% | 29% | 32% |
| Ciencias naturales | 13% | 23% | 24% | 22% | 31% | 31% |
| Lenguaje y literatura | 25% | 21% | 23% | 35% | 28% | 32% |
| Estudios sociales | 36% | 38% | 32% | 29% | 42% | 35% |
| Matemática | 17% | 13% | 21% | 20% | 21% | 23% |

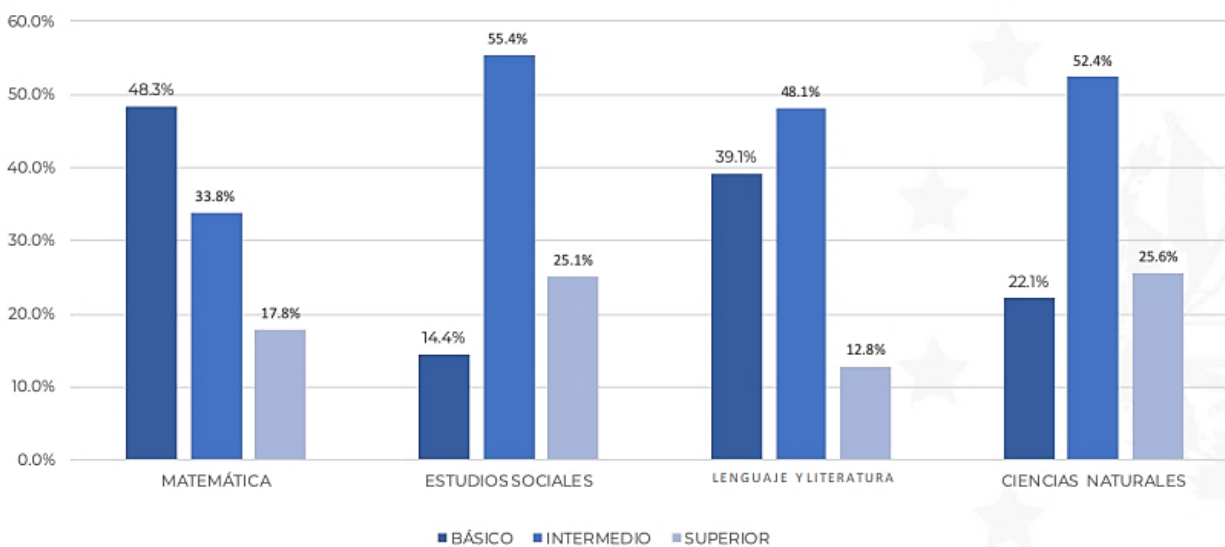
Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2020a)

Figura 17. Estudiantes por nivel de logro en la prueba Avanzo de 2020



Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2020a)

Figura 18. Distribución de estudiantes por nivel de logro en cada asignatura

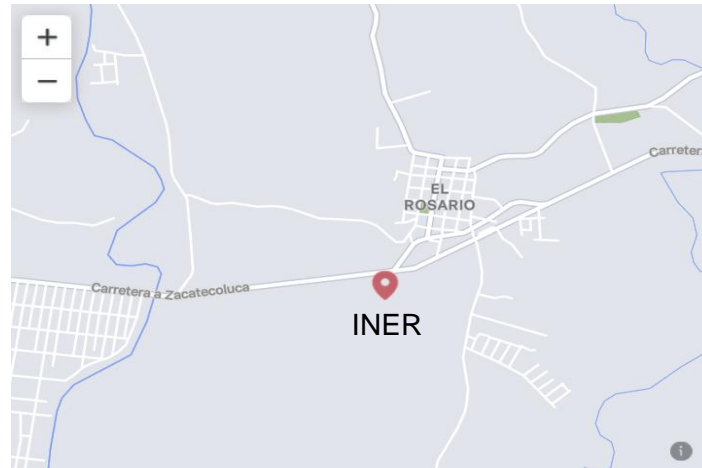


Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2020a)

X.3.5. INSTITUTO NACIONAL DE EL ROSARIO

X.3.5.1. Ubicación del centro educativo

Figura 19. Mapa de localización del INER



El Instituto Nacional de El Rosario (INER) está ubicado en el Km. 37 1/2 de la carretera a Zacatecoluca, Barrio El Ángel, desvío de El Rosario puente Huaxala, en el municipio El Rosario del departamento de La Paz, El Salvador.

X.3.5.2. Historia del centro educativo

El 14 de mayo de 1992, un grupo de pobladores del municipio, presentaron en las oficinas de la Colonia Quezaltepec del Ministerio de Educación, la documentación requerida para dar trámite a la apertura del Instituto, ante la necesidad sentida de un centro de educación media para la formación de los jóvenes en el Municipio, evitando las dificultades de traslado a otros municipios para continuar sus estudios de bachillerato. Es así como el 29 de junio de 1992 por el Acuerdo No. 5429, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Educación acordó autorizar la creación del Instituto Nacional de El Rosario, Jurisdicción del Departamento de La Paz. Aprobándose el funcionamiento del Bachillerato Comercio y Administración, Opción: Contaduría y Secretariado, reconociéndose como Director Interino al profesor Salvador Deras Montes (Órgano Ejecutivo en el Ramo de Educación, 1992) (INER, 2024).

El instituto inició su funcionamiento en 1992 con 29 estudiantes de Bachillerato en Contaduría y Administración, Opción Contaduría; en un aula anexa a la Alcaldía Municipal, hasta 1994, años

transcurridos llenos de entrega y sacrificios del grupo de personas que con espíritu de servicio ven hacia a delante y quienes buscando apoyos de pobladores, residentes en los Estados Unidos y la empresa privada, logran adquirir el terreno que actualmente ocupa el Instituto, de una extensión superficial de doscientas cuarenta y cinco áreas, ochenta y cinco centiáreas, veintitrés centímetros que equivale a 3 manzanas y media aproximadamente, cuyo costo fue de ¢ 105,000 colones (moneda de curso legal en El Salvador previo a la dolarización). El terreno fue registrado el 1 de junio de 1995 en San Salvador, según consta en registro de Escritura de esa Propiedad, a nombre de: Don Raúl Guzmán Urías. Doña Teresa de Jesús Meléndez de Henríquez, Doña Juanita Fuentes de Navas y Doña Antonia Hernández Ramírez; quienes posteriormente lo donaron al Ministerio de Educación, como requisito indispensable para construir (INER, 2024).

Para el año 1995 a junio de 1997; el Instituto se trasladó a un local particular propiedad de la familia Parras y anexo a la casa comunal, hoy casa del Deportes, donde se impartieron clases a tercer año de Bachillerato. En este periodo se recibe el nombramiento oficial de la secretaria y conserje, la adquisición de 4 computadoras y la formación de la banda de guerra y el equipo de futbol, entre otros logros sin registro pero que se guardan en la memoria de quienes participaron del proceso para lograrlo (INER, 2024).

En julio de 1997, el Instituto Nacional se trasladó a su nuevo y futuro local, construido con fondos públicos, el cual contaba con cinco aulas para estudiantes, tres salas: para el director, docentes y secretaria, además con servicios sanitarias de fosa (INER, 2024).

Ya en las nuevas Instalaciones se marcan otros hechos relevantes. El nombramiento de las primeras 2 plazas oficiales de docentes que cumplían requisitos profesionales, para optar a estos cargos. Entre los cuales tenemos poseer escalafón y laborar con 27 horas clases dentro de la Institución (INER, 2024).

Con la demanda estudiantil, para lograr mejores oportunidades, se hace necesario construir 3 aulas nuevas con fondos propios, haciendo un total de 8 aulas. En los años siguientes el FISDL construye 2 nuevas aulas y llegando a contar con 10 aulas, y ya en la actualidad, el Instituto cuenta con 13 secciones para atender a la población estudiantil de este Municipio (INER, 2024).

En el camino a la actualidad y al futuro siguen surgiendo necesidades y retos que, en la visión y objetivos de mejorar la educación para las futuras generaciones, los rosaresenses siguen

luchando y haciendo gestión para que su Instituto crezca y preste mejores condiciones para la formación integral de sus jóvenes (INER, 2024).

X.3.5.3. Descripción general del centro educativo

El INER cuenta con unas instalaciones conformadas por un área administrativa, sala para docentes, aula de usos múltiples, centro de informática, biblioteca, una cancha de fútbol, cancha de basquetbol techada, 4 chalet, tienda escolar, una bodega y servicios sanitarios lavables. Además, cuenta con energía eléctrica, agua potable y servicio de Internet.

En cuanto a su personal, para el 2020 contaba con 16 plazas oficiales, nombradas por el Ministerio de Educación: 12 profesores, 2 administrativos, 1 para informática, 1 en el área de limpieza. Y de personal que labora con fondos propios: 3 profesores con 27 horas clases, 1 contador de colecturía, una bibliotecaria, 1 vigilante y dos con oficios varios.

Su oferta de servicios está autorizada a educación básica, tercer ciclo y bachillerato; en las modalidades presenciales y a distancia.

X.3.5.4. Indicadores generales del centro educativo

Matricula y deserción

Tabla 33. Matricula de estudiantes total del INER

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| Masculino | 230 | 235 | 222 | 214 | 248 | 240 |
| Femenino | 269 | 282 | 256 | 223 | 265 | 256 |
| Total | 499 | 517 | 478 | 437 | 513 | 496 |

Fuente: Elaboración propia con base en registros administrativos internos del INER (2024).

Deserción, reprobados y aprobados

Tabla 34. Deserción, reprobación y aprobados total en el INER

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| Deserción | 37 | 0 | 78 | 59 | 40 | 8 |
| Reprobados | 2 | 0 | 0 | 12 | 16 | - |
| Aprobados | 460 | 517 | 400 | 366 | 457 | 488 |

Fuente: Elaboración propia con base en registros administrativos internos del INER (2024).

Logro de objetivos educativos (Resultados PAES y AVANZO)

Hasta el año 2019, la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) era el instrumento de evaluación del logro alcanzado por los estudiantes. Los niveles de logro están determinados de acuerdo al puntaje obtenido por el estudiante de la siguiente manera: Nivel básico de 0 a 3.75 puntos; nivel intermedio de 3.76 a 7.5 puntos; y nivel superior de 7.51 puntos a 10 puntos.

Para el año 2020 el MINEDUCYT implementó la Prueba AVANZO en sustitución de la PAES como instrumento de evaluación de logro. En esta prueba los niveles de logro están determinados de la siguiente manera:

- Nivel básico, de 0 a 20 preguntas correctas en la prueba completa, o de 0 a 5 preguntas correctas en cada asignatura.
- Nivel intermedio, de 21 a 40 preguntas correctas en la prueba completa o de 6 a 10 preguntas correctas en cada asignatura.
- Nivel superior, de 41 a 60 preguntas correctas en la prueba completa o de 11 a 15 preguntas correctas en cada asignatura.

En las tablas 35 y 36 se muestran los resultados promedios obtenidos por los estudiantes del Instituto en la PAES y prueba AVANZO desde el año 2015 a 2023, de acuerdo a datos proporcionados por la Unidad de Acceso a la Información Pública del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

Tabla 35. Promedio de Resultados PAES del 2015 a 2019 obtenido por los estudiantes del INER

| NIVEL LOGRO | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|-------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| | CANT. | % | CANT. | % | CANT. | % | CANT. | % | CANT. | % |
| Básico | 75 | 46.6 | 80 | 53.0 | 70 | 45.8 | 55 | 40.7 | 75 | 41.9 |
| Intermedio | 77 | 47.8 | 59 | 39.1 | 71 | 46.4 | 68 | 50.4 | 85 | 47.5 |
| Superior | 9 | 5.6 | 12 | 7.9 | 12 | 7.8 | 12 | 8.9 | 19 | 10.6 |
| TOTAL ESTUDIANTES | 161 | - | 151 | - | 153 | - | 135 | - | 179 | - |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2024a).

Tabla 36. Promedio de Resultados en prueba AVANZO del 2019 a 2023 obtenido por estudiantes del INER

| NIVEL LOGRO | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
|--------------------------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
| | CANT. | % | CANT. | % | CANT. | % | CANT. | % |
| Básico | 43 | 25.6 | 58 | 31.2 | 52 | 29.9 | 43 | 21.9 |
| Intermedio | 118 | 70.2 | 123 | 66.1 | 98 | 56.3 | 149 | 76.0 |
| Superior | 7 | 4.2 | 5 | 2.7 | 24 | 13.8 | 4 | 2.0 |
| TOTAL ESTUDIANTES | 168 | - | 186 | - | 174 | - | 196 | - |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2024a).

X.3.5.5. Modalidades y opciones de bachillerato que imparte

El Centro Educativo imparte las siguiente modalidades y bachilleratos:

Tabla 37. Modalidades y bachilleratos que imparte el INER

| MODALIDAD | BACHILLERATO |
|--------------------|-----------------------|
| General | Bachillerato general |
| Técnico Vocacional | Bachillerato contable |

Fuente: Plan Educativo Anual (PEA) (INER, 2019-2023)

X.3.5.6. Promedio de estudiantes por docente

Según los Planes Educativos Anuales de los años 2019 a 2023, el promedio de estudiantes por docente en las modalidades de bachillerato ha sido el siguiente:

Tabla 38. No. Profesores, No. Asignaturas que imparten y promedio de estudiantes por docente

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| No. profesores | 18 | 18 | 18 | 17 | 18 |
| No. Asignaturas | 33 | 33 | 35 | 35 | 35 |
| No. Estudiantes | 385 | 362 | 298 | 344 | 330 |
| Promedios estudiantes/docente | 21 | 20 | 17 | 20 | 18 |

Fuente: Plan Escolar Anual PEA (INER, 2019-2023)

X.3.5.7. Promedio de estudiantes por sección

Según los Planes Escolares Anuales de los años 2019 a 2023, el promedio de estudiantes por sección en las modalidades de bachillerato ha sido el siguiente:

Tabla 39. No. Estudiantes por sección en el INER

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Bto. General (2 años) | | | | | |
| Secciones por año | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Subtotal de secciones | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Estudiantes 1º año | 80 | 71 | 69 | 72 | 100 |
| Estudiantes 2º año | 70 | 74 | 62 | 72 | 85 |
| Sub total estudiantes | 150 | 145 | 131 | 144 | 185 |
| Bto. Contable (3 años) | | | | | |
| Secciones por año | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Subtotal de secciones | 9 | 9 | 9 | 9 | 6 |
| Estudiantes 1º año | 85 | 81 | 56 | 75 | 50 |
| Estudiantes 2º año | 75 | 71 | 55 | 65 | 50 |
| Estudiantes 3º año | 75 | 65 | 56 | 60 | 45 |
| Subtotal total estudiantes | 235 | 217 | 167 | 200 | 145 |
| Total secciones | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Total estudiantes | 385 | 362 | 298 | 344 | 330 |
| Promedio estudiantes por sección | 30 | 28 | 23 | 27 | 26 |

Fuente: Plan Escolar Anual PEA (INER, 2019-2023)

XI. DIAGNÓSTICO

XI.1. GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA

XI.1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

XI.1.1.1. Planeamiento institucional

El planeamiento institucional del Centro Educativo se lleva a cabo en 2 niveles: el estratégico y el operativo, Proyecto Educativo Institucional y Plan Educativo Anual; ambos se concretan en el centro educativo mediante documentos construidos con apoyo de los miembros del Consejo de Docentes, el Consejo de Padres y Madres de Familia y el Consejo de Estudiantes que conforman el Equipo de Gestión, bajo la coordinación del Director; y posteriormente son llevados a la Asamblea de Padres de familia para su aprobación final y presentación al Ministerio (Aparicio Barahona, entrevista, 2023).

El MINEDUCYT desarrolló para los centros escolares, como política prioritaria de plan nacional de educación 2021, la “Guía para la elaboración o revisión del proyecto educativo institucional y plan educativo anual; buenas prácticas de gestión, documento 2”; cuyo propósito es fortalecer las buenas prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares. Este documento explica cada elemento de la planeación, el paso a paso para elaborarlo y los responsables y participantes de desarrollarlo.

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

En cumplimiento del artículo 93 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, los centros educativos deben tener un Proyecto Educativo Institucional (PEI), que es el planeamiento a nivel estratégico que establece las líneas de acción, los objetivos y las metas de la institución educativa para un horizonte de cinco años. Debe contener: Visión, misión, ideario del centro educativo, diagnóstico institucional, objetivos generales, proyecto curricular del centro (PCC), proyecto de gestión (PG), proyectos complementarios (PC) y el seguimiento y evaluación.

(Ministerio de Educación [MINED], 2008a)

El PEI para el periodo 2019 a 2023 establece los siguientes:

Tabla 40. Resumen de PEI del INER para el periodo 2019 a 2023

| | |
|---------------------------|---|
| Visión | Ser una institución con una alta proyección en el área técnica y general en la cual se fomenten valores espirituales, técnicos. Científicos, deportivos, artísticos y culturales, para que se inserten en el campo laboral, a estudios superiores de forma analítica, creativa e innovadora; contribuyendo a los diversos problemas de la realidad social, político, económico y ambiental de acuerdo con las exigencias de la sociedad. |
| Misión | Formar bachilleres con alta capacidad humanística y científica, a través de la educación formal y sistemática, potenciando el desarrollo integral de los jóvenes, para que se interesen en el campo laboral a estudios superiores de manera analítica, crítica e innovadora; contribuyendo a los diversos problemas de la realidad social, política, económica y ambiental de acuerdo con las exigencias de la sociedad. |
| Situaciones problemáticas | <p>Gestión administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falla del servicio de internet que dificulta acceso al sistema de gestión y la impresión de reportes - Deficiencias en el servicio eléctrico causa daños a equipos - Carencia de Infraestructura adecuados para el desarrollo del proceso educativo en las áreas de Ciencias, Informática, Banda estudiantil y aulas de apoyos. - No hay financiamiento para planes de mantenimiento de instalaciones y equipos. - Vulnerabilidades en la infraestructura del instituto que propicia delitos en el interior - Algunos padres y madres de familia no apoyan a sus hijos/as en su proceso educativo. - Programas de capacitación del MINED no son acordes a necesidades internas del instituto - Carencia de Personal docente con perfil requerido en educación física, Ingles, Laboratoristas - Faltan de estímulos y reconocimiento al personal docente. - Recaudo de ingresos ex temporal para el funcionamiento institucional - No existe programa estructurado de Escuela de Padres y Madres. - El servicio social obligatorio está desarticulado de la institución - Apatía estudiantil a participar en procesos institucionales. - No hay participación efectiva del consejo de padres - No hay comité para mediación y solución de conflictos - No existen planes de acción para la prevención de desastres naturales o similares. <hr/> <p>Gestión académica</p> <ul style="list-style-type: none"> - No matricula o deserción de estudiantes en situación de pobreza - 10% de la población estudiantil presenta dificultades en el desempeño académico - El plan de estudios no privilegia los contenidos actitudinales, las normas relacionadas con las diferencias individuales, raciales, sociales y familiares - Falta de evaluación periódica y de recursos - No hay estrategias de divulgación de las opciones didácticas que se emplean para las áreas - Falta de coordinación para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje, la comunicación reciproca y las negociaciones con los estudiantes - Generalidad en el plan de clases - Desconocimiento de las necesidades de los estudiantes - No hay un plan de acciones de apoyo para el desempeño académico de los estudiantes - No hay un plan de acciones de mejoramiento con base en los resultados de las evaluaciones externas - Escasa revisión y análisis de las causas de ausentismo - No hay políticas para abordar los casos de bajo rendimiento y problemas de aprendizaje |

Gestión administrativa

- Diseñar y ejecutar planes y proyectos articulados al planeamiento estratégico institucional
- Utilizar los resultados de la autoevaluación para la planeación institucional.
- Conformar democráticamente los diferentes Órganos y comités del Gobierno Escolar.
- Elaborar programa de mantenimiento de la planta física.
- Elaborar y revisar periódicamente plan para adecuación, embellecimiento y registro al uso de los espacios físicos.
- Elaborar plan de actualización de los recursos para el aprendizaje.
- Elaborar programa para el mantenimiento de equipos y recursos del aprendizaje.
- Realizar el proyecto de riesgos y atención a desastres
- Gestionar la consecución de las dependencias escolares ante los organismos gubernamentales
- Gestionar ante la Secretaría de Educación Departamental personal docente y administrativo con el perfil requerido para las áreas de trabajo.
- Implementar estrategias de inducción y reinducción al personal
- Implementar programas de formación y capacitación para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo institucional
- Elaborar programa de bienestar para el personal vinculado
- Realizar análisis financiero y proyecciones presupuestales para la gestión institucional
- Diseñar estrategias para generar ingresos y recursos propios
- Publicar mensual y trimestralmente la ejecución presupuestal, guardar expedientes de publicaciones
- Realizar acciones para que los ingresos entren oportunamente a la cuenta
- Diseñar políticas y programas para suplir las necesidades teniendo en cuenta las expectativas de la comunidad y estudiantes.
- Programar la Escuela de Padres y Madres de acuerdo a las necesidades, expectativas e intereses de los padres de familia.
- Establecer seguimiento y evaluación a los programas existentes y gestionar otros para el desarrollo comunitario
- Articular el servicio social obligatorio de los estudiantes a las necesidades y expectativas de la comunidad y hacerle seguimiento de sus resultados

Objetivos

Gestión académica

- Contar con acuerdos pedagógicos alrededor del plan de estudios, el enfoque metodológico y la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes
 - Aplicar las estrategias didácticas que respondan a las metodologías pedagógicas de la institución, para propiciar un aprendizaje significativo en los estudiantes.
 - Unificar criterios entre Docentes, referentes al propósito y grados de complejidad de las tareas escolares teniendo en cuenta el nivel, el grado y el área.
 - Mantener una sana relación con el educando que permita desarrollar eficientemente los procesos de aprendizaje y su desarrollo integral.
-

| | |
|---|--|
| Acuerdos del proyecto curricular del Centro (PCC) | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar jornadas de exploración y concertación por áreas para el rediseño curricular - Realizar talleres de estudio y análisis de los métodos pedagógicos contemporáneos para todos los docentes - Realizar una jornada de acuerdos básicos del plan de estudio por áreas - Realizar un consejo de docentes para socialización del plan de estudios - Realizar un estudio de referenciación para identificar las mejores prácticas evaluativas. - Realizar una jornada a fin de establecer los acuerdos básicos para la evaluación por área. - Realizar Jornada pedagógica para dar a conocer y utilizar estrategias didácticas acorde con los modelos - Realizar talleres con Docentes para elaborar recursos didácticos - Realizar Taller con Docentes para aplicar el diseño de tareas escolares teniendo en cuenta los criterios establecidos. - Realizar capacitación a los Docentes sobre la pedagogía del amor. |
| Acuerdos del proyecto de gestión (PG) | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar matriz DOFA para caracterizar situación actual de la institución que se enmarcan en la reflexión y estudio para establecer elementos básicos para redefinir el horizonte Institucional - Aplicar la metodología por escenarios para redefinir el horizonte institucional - Realizar jornadas de socialización del nuevo horizonte Institucional - Conformación de equipos de trabajo por planes y proyectos - Realizar reunión de equipos de docentes para análisis de los resultados de la Autoevaluación Institucional. - Revisar actividades, planes y proyectos periódicamente para hacer los correctivos. - Elegir democráticamente los miembros del Gobierno Escolar - Elaborar y ejecutar plan de mantenimiento de planta física - Elaborar plan de adecuaciones, embellece acuerdo con el de los espacios físicos - Realizar inventario de necesidades de recursos didácticos - Elaborar el plan para la actualización de los recursos didácticos institucionales - Elaborar y ejecutar plan de mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje - Elaborar y poner en marcha el proyecto institucional de riesgos y atención a desastres - Realizar gestión ante la secretaria de educación departamental y municipal para la contratación de personal docente y administrativo con el perfil requerido para las áreas de trabajo - Elaborar programa de inducción y reinducción de personal - Realizar gestión ante la secretaría de educación municipal para programas de formación y capacitación para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo institucional - Realizar jornadas de trabajo con docentes para socializar la metodología de presupuesto por proyectos - Realizar publicación de la ejecución presupuestal trimestralmente - Diseñar el programa para la escuela de padres |
| Acuerdos de proyecto complementarios | <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyectos y presentarlos a las entidades gubernamentales o particulares - Establecer estrategias institucionales para atención a estudiantes en las aulas y fuera de ellas - Elaborar programa de bienestar - Realizar jornadas de trabajo para elaborar los proyectos que generen ingresos propios - Elaborar y ejecutar proyectos para la venta de productos a la comunidad. - Realizar gestiones ante organismos nacionales e internacionales - Elaborar proyectos con la participación de los estudiantes - Gestionar programas para el desarrollo comunitario. |

Fuente: Proyecto Educativo Institucional PEI (INER, 2019)

Plan Educativo Anual (PEA)

Planeamiento a nivel operativo por año que detalla el objetivo anual, los objetivos específicos, actividades, programación y recursos requeridos para su ejecución; así como su presupuesto de ingresos y egresos y plan de compras.

Este documento se elabora año a año, completando una serie de formatos, los cuales son:

Tabla 41. Información de formatos para la elaboración del PEA

| No. Formato | Título de formato | Información que se completa |
|-------------|--|---|
| 1 | Plan Escolar Anual | Año escolar Información de identificación de Centro Educativo Objetivo Anual Objetivos específicos Actividades Responsables por actividad Fecha de inicio y finalización por actividad Recursos por actividades Costo estimado por actividad Fuente de financiamiento por actividad |
| 2 | Ingresos Globales del Centro Educativo | Información de identificación de Centro Educativo Año escolar Fuente de ingreso clasificados por: <ul style="list-style-type: none"> - Excedentes - Otros ingresos de la Modalidad - Ingresos del Ministerio Mes de Enero a diciembre Totales por fuente de ingreso Totales por mes |
| 3 | Egresos Globales del Centro Educativo | Información de Identificación de Centro Educativo Año escolar Egresos, áreas y rubros de inversión: <ul style="list-style-type: none"> - Pago personal docente permanente - Pago personal administrativo o servicio permanente - Pago de instructores permanentes - Pago de servicios profesionales - Pago de servicios básicos - Pago de alquileres - Compra de material gastable, didáctico y de oficina - Compra de material para prácticas profesionales de bachilleratos técnicos - Mantenimiento y reparaciones - Mobiliario y equipo - Capacitación local - Gastos operación logística - Actividades extracurriculares - Compra productos y servicios - Impuestos - Prestaciones |

| No. Formato | Título de formato | Información que se completa |
|-------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos especiales - Otros gastos Mes de enero a diciembre Totales por egreso Totales por mes |
| 4 | Distribución de carga horaria de personal docente | Información de Identificación de Centro Educativo Año escolar Nombre del docente No. Escalafón y especialidad docente Asignatura que imparte No. De secciones por asignatura No. Horas clases pagadas planta MINED por asignatura Horas clase MINED por asignatura Horas clase CDE por asignatura Horas clase otras fuentes por asignatura Total de horas clase mensual |
| 5 | Detalle personal administrativo por cargo y forma de pago | Información de Identificación de Centro Educativo Año escolar Cargo/Por fuente de financiamiento: <ul style="list-style-type: none"> - Pagados por el Ministerio - Pagados por el CDE - Pagados por otras fuentes Cantidad de personal por cargo No. Meses contrato por cargo Sueldo mensual por cargo Aporte patronal por cargo Aguinaldo por cargo Vacación por cargo Indemnización por cargo Total a pagar por cargo |
| 6 | Distribución de carga horaria por modalidad, número de secciones | Información de Identificación de Centro Educativo Año escolar Turno Hora de inicio y finalización de turno Curso y bachillerato: <ul style="list-style-type: none"> - Bto. General - Bto. Tec. Voc. Comercial - Bto. Tec. Voc. Industrial - Bto. Tec. Voc. APREMAT - Bto. Tec. Voc. Agrícola - Bto. Tec. Voc. Salud No. De secciones No. De alumnos Horas clase mensuales por seccion según plan de estudios Horas clase actividades complementarias al plan de estudios Total de horas clase mensual Subtotales por bachillerato Totales por curso Totales generales Total horas mensuales cubiertas por docentes de planta pagados MINED Total horas mensuales cubiertas por hora clase pagados MINED Total horas mensuales cubiertas por hora clase pagadas CDE |

| No. Formato | Título de formato | Información que se completa |
|-------------|-------------------|--|
| | | Total horas mensuales cubiertas por hora clase pagadas por otras fuentes |
| 7 | Plan de Compras | Información de Identificación de Centro Educativo Año escolar Egresos, áreas y rubros de inversión Detalle de bien o servicio Cantidad Unidad de Medida Precio Unitario Monto total Fecha probable de compra |

Fuente: Plan Escolar Anual PEA (INER, 2019-2023)

Indicadores del Plan Escolar Anual para el periodo 2019 a 2023

Tabla 42. Indicadores PEA del periodo 2019 a 2023

| | | | | | |
|--|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Objetivo General | Desarrollar estrategias que permitan cumplir con las metas establecidas para el año, involucrando la participación activa de la comunidad educativa, en el desempeño institucional y la buena administración en la calidad educativa | | | | |
| Objetivos específicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la operatividad funcional en cada una de las áreas institucionales: administración, finanzas, registro académico, planta docente y población estudiantil. 2. Fomentar la participación activa de los estudiantes en actividades académicas, artísticas, deportivas y culturales. 3. Proyectar las competencias adquiridas por los estudiantes a nivel académico, artístico, cultural y deportivo. 4. Contribuir al cambio de actitud de los estudiantes hacia el cuidado del medio ambiente. 5. Propiciar un ambiente de armonía, diálogo y confianza entre padres e hijos y personal docente. 6. Promover actividades de esparcimiento con fines educativos, visitando lugares donde exista patrimonio cultural, ecológico e histórico del país. | | | | |
| Indicador | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Presupuesto PEA | \$285,388.50 | \$328,477.41 | \$351,037.44 | \$357,550.36 | \$367,758.46 |
| Financiamiento MINED | \$270,649.52 | \$311,648.73 | \$342,721.26 | \$348,125.34 | \$331,108.46 |
| Pago personal docente permanente | \$199,342.92 | \$221,348.35 | \$233,171.68 | \$238,292.35 | \$235,238.01 |
| Pago personal administrativo y generales permanente | \$69,291.54 | \$79,681.57 | \$83,629.88 | \$84,911.42 | \$78,017.65 |
| Material didáctico y oficina | \$4,300 | \$4,600 | \$2000 | \$1,950 | \$5,400 |
| Total hr. Clase requeridas | 2264 | 2252 | 2276 | 2276 | 2316 |
| No. docentes | 18 | 18 | 18 | 17 | 18 |
| No. alumnos | 385 | 362 | 298 | 344 | 330 |

Fuente: Plan Escolar Anual PEA (INER, 2019-2023)

Al revisar en detalle los PEA del instituto, su cambio más significativo entre los periodos pre y durante pandemia es la adopción de la educación a distancia; que ha requerido la contratación de un recurso administrativo (secretaria) y tutores.

En el 2022, se dio un recorte del personal docente contratado mediante los programas de apoyo de la Municipalidad, esto debido a la reducción en el porcentaje asignado a las Alcaldías en concepto del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) y a la reducción en la recaudación tributaria (Tobar Cruz, entrevista, 2023)

XI.1.1.2. Organización Institucional

La organización de los centros educativos en El Salvador depende de la modalidad del organismo de administración escolar: Consejo Directivo Escolar (CDE), Consejo Educativo Escolar Católico (CECE), Asociación Comunal para la Educación (ACE) y el Consejo Institucional Educativo (CIE) del Instituto.

El Instituto Nacional El Rosario (INER) es un centro educativo oficial y por tanto, su modalidad de organismo de administración escolar es la de Consejo Directivo Escolar. Esta modalidad se rige por lo establecido en la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente

El artículo 67 de la Ley General de Educación, establece que la administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen. (Asamblea Legislativa, 1996b, Art. 67)

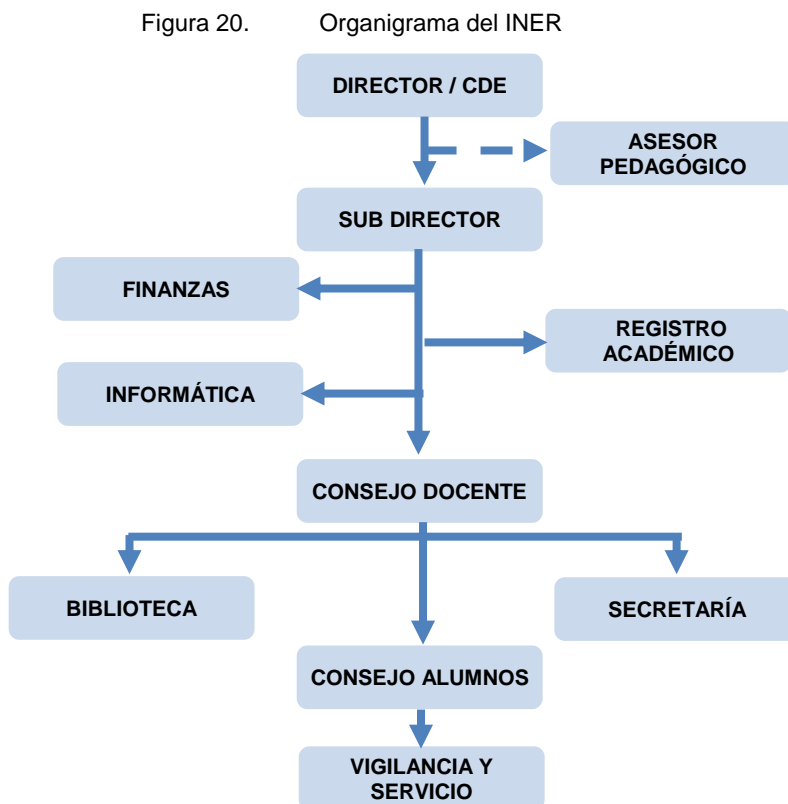
En el artículo 43 de la Ley de la Carrera Docente, se establece que la estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Subdirectores y el Consejo Directivo Escolar (Asamblea Legislativa, 1996a)

Estructura organizativa

La organización del INER, es funcional de tipo vertical, que tiene deficiencias de representación en su organigrama que genera confusión en cuánto a los niveles jerárquicos y sus relaciones. Además, mezcla un organigrama tipo funcional con organigrama de puestos.

El organigrama definido en el proyecto de gestión del proyecto educativo institucional para el periodo 2019 a 2023, presenta una línea jerárquica central de 4 niveles que establecen un rango de autoridad y responsabilidad de las personas o grupos de personas involucradas en el propósito principal de la institución que es la educación media. Del nivel superior al inferior, son: Director, Subdirector, Consejo de Docentes y Consejo de Estudiantes. Saliendo de esta línea central y subordinado al Subdirector se encuentran las unidades de apoyo: Finanzas, Informática y Registro académico. Subordinada al Consejo de Docentes, vemos las unidades de apoyo: Biblioteca y Secretaría. Al final, en el nivel inferior, dependiendo del Consejo de Estudiantes, se ubica la unidad de vigilancia y servicios. Ver figura 20.

También vemos en el organigrama de la figura 20, en línea punteada bajo el Director, a los asesores pedagógicos, que es personal externo del INER, que pertenece a la Dirección Departamental de Educación de La Paz, y que se encarga de asesorar y de dar seguimiento a los procesos pedagógicos y administrativos del desarrollo de planes, programas, proyectos, etc. en los centros educativos.



Fuente: Fuente: Proyecto Educativo Institucional PEI (INER, 2019)

Existen otros elementos dentro de la organización que no están representados en la estructura organizativa del Instituto, uno de ellos es la Asamblea de padres y madres de familia; que tienen autoridad y responsabilidades dentro de los procesos de gestión administrativa del centro escolar, establecidas en la ley general de educación y en la ley de la carrera docente. De acuerdo con la normativa de funcionamiento (MINED, 2008a), la Asamblea de Padres y Madres de familia dependen jerárquicamente del director de centro escolar.

Otros elementos no representados en la estructura organizativa del INER, son los equipos de apoyo, que según la entrevista al subdirector del Instituto (Aparicio Barahona, entrevista, 2023) y el documento 3: Organización escolar efectiva (MINED, 2008b) con el propósito de participar en la gestión escolar, el Consejo de Docentes se organiza en 3 equipos: Equipo pedagógico, equipo de gestión y equipo de evaluación.

Perfil de puestos y funciones

En el INER no hay un manual de funciones y puestos que describa las funciones, responsabilidades, relaciones, entre otros; tanto de las unidades como de los puestos. El único componente que describe las funciones o responsabilidades de los puestos, es el documento de contrato de empleados. Sin embargo, el MINEDUCYT elabora algunos manuales básicos de organizaciones que describen algunos procesos propios de los centros educativos. (Aparicio Barahona, entrevista, 2023)

Dentro de la normativa aplicable a los centros escolares salvadoreños, se encuentran las siguientes descripciones de puestos:

Tabla 43. Funciones y requisitos de unidades y puestos

| UNIDAD/PUESTO | PERFIL | FUNCIONES |
|---------------------------------|--|---|
| Director | <ul style="list-style-type: none"> ● Ser Docente Nivel Dos como mínimo ● Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente ● Haberse sometido al proceso de selección establecido en la ley de la Carrera Docente. ● Ser de moralidad y competencia notorias. ● No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección (Asamblea Legislativa, 1996a) | <ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir la organización escolar y procurar que todos los esfuerzos y recursos humanos, materiales, y financieros del centro educativo estén orientados hacia el logro de los resultados programados en el PEI y PEA en cantidad, calidad y tiempo. ● Velar por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos (Asamblea Legislativa, 1996a)) |
| Sub-director | <ul style="list-style-type: none"> ● Ser Docente Nivel Dos como mínimo ● Tener tres años de servicio en el nivel educativo correspondiente ● Haberse sometido al proceso de selección establecido en la ley de la Carrera Docente. ● Ser de moralidad y competencia notorias ● No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección (Asamblea Legislativa, 1996a) | <ul style="list-style-type: none"> ● Sustituir al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos. (Asamblea Legislativa, 1996a) |
| Consejo Directivo Escolar (CDE) | <p>Integrarse por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal ● 2 representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría. | <ul style="list-style-type: none"> ● Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento ● Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario; |

| UNIDAD/PUESTO | PERFIL | FUNCIONES |
|--------------------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 3 representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería. ● 2 estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo. ● Cada integrante del Consejo Directivo Escolar deberá tener un suplente perteneciente a la misma categoría del propietario, electos en la misma asamblea. El suplente del Director será el subdirector. ● Los miembros del Consejo Directivo Escolar no devengarán ningún sueldo ni emolumento, ni podrán ser parientes entre si hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. (Asamblea Legislativa, 1996a) | <ul style="list-style-type: none"> ● Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga ● Hacer uso del sistema de recursos previstos en la ley de carrera docente ● Agotada la vía administrativa prevista en la ley de la carrera docente, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativa en las diferentes instancias. ● Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados (Asamblea Legislativa, 1996a) |
| <p>Coordinador técnico educativo</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Ser docente nivel dos como mínimo en el área curricular que coordinará ● Tener experiencia docente en educación media en los últimos tres años. ● Tener expediente escalafonario libre de sanciones por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años. (MINED, 2008a) | <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar la planificación didáctica de los docentes del área a su cargo ● Integrar el equipo pedagógico del centro educativo. ● Monitorear, dar seguimiento y establecer acuerdos entre los docentes para mejorar el rendimiento académico y la asistencia estudiantil. ● Dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos del proyecto curricular del centro (PCC) ● Coordinar la autoevaluación y heteroevaluación del desempeño docente, en el área de su competencia. |

| UNIDAD/PUESTO | PERFIL | FUNCIONES |
|---------------|--|---|
| Docente | <ul style="list-style-type: none"> ● Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación; ● Estar inscrito en el Registro Escalafonario; y, ● No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de la misma. <p>(Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador, 1996)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar el proceso de evaluación de los aprendizajes del área de su competencia. ● Implementar estrategias de desarrollo profesional docente y técnico. ● Orientar el ambiente pedagógico del área de su competencia. ● Gestionar recursos y materiales para el desarrollo curricular del área a su cargo. ● Participar colaborativamente en el planeamiento institucional (PEI y POA) ● Coordinar el desarrollo de actividades institucionales de apoyo curricular del área a su cargo. ● Rendir cuentas del desempeño de sus funciones ante la dirección y el consejo de profesores. ● Orientar y dar seguimiento al desarrollo curricular del área técnica (según opción de bachillerato), distribución de horarios de teoría y práctica, desarrollo de talleres, práctica profesional, seguridad industrial, mantenimiento preventivo programado, relación con el sector productivo, intermediación laboral, entre otras. <p>(MINED, 2008a)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades. ● Llevar completos, en orden y al día los libros del registro escolar de su grado o sección, en el nivel de educación básico o de sus asignaturas en el nivel de educación media. ● Asistir a los cursos de mejoramiento profesional como resultado de la evaluación de su desempeño o cuando las necesidades del servicio lo demanden. |

| UNIDAD/PUESTO | PERFIL | FUNCIONES |
|---------------------|---|--|
| Consejo de Docentes | <ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de profesores debe estar organizado en aquellas instituciones que tienen una planta mínima de un director y dos profesores. En las instituciones con 1 o 2 docentes no se formará el Consejo de profesiones, sin embargo los docentes nombrados desarrollarán las mismas atribuciones que aplican al Consejo. • El Consejo debe organizarse y formar equipos de apoyo a la gestión escolar: | <ul style="list-style-type: none"> • Firmar el Libro de Asistencia de Profesores consignando la hora de entrada al llegar la Institución y de salida, al final de sus labores. • Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos. • Elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos. • Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases. • Cooperar con el director, sub-director, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos. • Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia. • Cumplir los acuerdos tomados en Consejo de Profesores • Velar el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución. • Cuidar su presentación personal, en atención a su profesión. <p>(Órgano Ejecutivo, 1996)</p> <p>EQUIPO PEDAGÓGICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración del Proyecto Curricular (PCC). • Monitorear y dar seguimiento a la metodología y mejora de las prácticas pedagógicas en el aula. • Propiciar un ambiente favorable para los aprendizajes. • Impulsar la convivencia escolar. • Conducir las temáticas de Escuelas de Padres y Madres para potenciar las buenas prácticas familiares. • Curso de Habilitación Laboral |

| UNIDAD/PUESTO | PERFIL | FUNCIONES |
|---|--------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipo pedagógico • Equipo de gestión • Equipo de evaluación (MINED, 2008a) | | <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos pedagógicos del Proyecto Curricular (PCC) • Actividades extracurriculares <p>EQUIPO DE GESTIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración del PEI y PEA. • Fomentar la organización y Liderazgo de los actores educativos. • Coordinar y elaborar el proyecto de gestión. • Coordinar la elaboración del manual de convivencia. • Velar por la aplicación de la normativa de funcionamiento. • Velar por el cumplimiento de los 200 días lectivos. • Organizar la Escuela de Padres y Madres. • Velar por la buena presentación e higiene de la Institución. • Organizar los espacios (Zonas, recreos, cafetines, ciencias) • Velar por el funcionamiento del centro. • Apoyar la organización de los diferentes sectores (Consejo de alumnos, de profesores y comités de desarrollo educativo) <p>EQUIPO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la evaluación del PEI y PEA y su resultado. • Coordinar la planificación y evaluación de los aprendizajes. • Dar seguimiento a los procesos de autoevaluación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de los aprendizajes. ○ Desempeño institucional ○ Desempeño docente • Asegurar la divulgación de los resultados institucionales. • Promover la participación de la comunidad educativa en los procesos. • Apoyar la toma de decisiones y la planificación del refuerzo académico. |

| UNIDAD/PUESTO | PERFIL | FUNCIONES |
|--------------------|--|---|
| Consejo de alumnos | <ul style="list-style-type: none"> ● Integrado por 6 presidentes de los diferentes grados que existan en el Centro Escolar; elegidos por voto secreto de todos los estudiantes. <p>Bases de participación para postularse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tener directiva de grado democráticamente elegida. ● Capacidad de trabajar en equipo y en pro de los intereses de sector estudiantil en el marco de los derechos y deberes ● Participar en el proceso con respeto, haciendo una campaña objetiva de acuerdo a las necesidades e intereses del sector estudiantil ● Utilizar tiempo extraescolar para diseñar su plan de trabajo y estrategia de implementación, sin afectar su desempeño académico ● Realizar su campaña electoral durante el recreo, salida y entrada de clases. Horario de clase con permiso de las autoridades del centro. ● Utilizar materiales audiovisuales, invitación de personajes claves de la comunidad sin dañar la integridad de nadie, desarrollar su campaña con enfoque inclusivo y de género ● Cumplir con los tiempos y lugares establecidos para cada actividad | <p>(MINED, 2008a)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar un plan de trabajo que fortalezca las áreas de convivencia escolar, pedagógicas, gestión y evaluación ● Dar seguimiento y evaluar el desarrollo del plan de trabajo. Informando constantemente a la comunidad educativa, especialmente, al sector estudiantil al cual representan, utilizando estrategias novedosas ● Promover el cumplimiento de los deberes del sector estudiantil y defender sus derechos de forma respetuosa, con énfasis en el logro de la efectividad del centro educativo ● Informar al sector estudiantil lo acordado en el Consejo Directivo Escolar ● Aportar soluciones a situaciones conflictivas, por cada problemática deben proponer de dos o tres soluciones donde participen activamente ● Seleccionar a quienes los representarán en el Comité de Convivencia Escolar. Detallar una estrategia de comunicación para informar a dicho comité y el horario en que se realizará esa actividad. ● Organizar y apoyar los diferentes comités estudiantiles de acuerdo a las caracterizaciones del centro educativo ● Apoyar al sector docente en el desarrollo del Programa de Educación Familiar, especialmente, en los grados. ● Asesorar, orientar y apoyar el desarrollo de itinerarios pedagógicos para descubrir valores ● Apoyar a cada sector de la comunidad educativa para realizar actividades que ayuden a mejorar al centro educativo y convivencia ● Participar en las acciones de evaluación de la participación estudiantil. |

| UNIDAD/PUESTO | PERFIL | FUNCIONES |
|---------------|--|-----------|
| | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="470 250 1283 448">• Informar a la dirección, subdirección, equipo de docentes y administrativos, especialmente, a sus demás compañeras y compañeros del avance del plan de trabajo, cada tres meses o cuando lo establezca el CDE | |

(MINED, 2021)

De los planes operativos del 2019 a 2023 se obtiene que los puestos y cargos de empleados del INER son los siguientes:

Tabla 44. Cantidad de puestos y cargos de empleados

| No. Puesto | | | | | Cargo nominal |
|------------|------|------|------|------|----------------------------|
| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| 18 | 18 | 18 | 17 | 18 | Personal académico |
| 12 | 12 | 12 | 12 | 13 | Docente planta |
| 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | Docente hora-clase |
| 10 | 12 | 12 | 12 | 11 | Personal administrativo |
| 1 | 1 | 1 | 1 | - | Coordinador |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Contador |
| - | 1 | 1 | 1 | 1 | Bibliotecario |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Secretaria |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Secretaria auxiliar |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | Ordenanza |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Ordenanza auxiliar |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Encargado de mantenimiento |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | Vigilante |
| | 1 | 1 | 1 | 1 | Portero |

Fuente: Plan Escolar Anual PEA (INER, 2019-2023)

XI.1.1.3. Integración Institucional

Integración de docentes

- **Selección y contratación de personas calificadas**

De acuerdo con la Ley de la Carrera Docente en su Art. 12 establece que "...Los centros educativos estatales, de instituciones autónomas, municipales o privados únicamente podrán nombrar educadores inscritos previamente en el Registro Escalafonario" (Asamblea Legislativa, 1996a, Art. 12).

En el Registro Escalafonario se inscribe a los educadores que de conformidad con la Ley de la Carrera Docente cumplen con los requisitos para el ejercicio de la docencia. Estos requisitos son: 1) Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación; y, 2) No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de la misma, como padecer

enfermedades infecto contagiosas que representen peligro a los educandos o no estar en pleno goce de sus facultades mentales (Asamblea Legislativa, 1996a).

Corresponde a la Dirección Departamental de Educación administrar el escalafón magisterial y el Registro Escalafonario (Órgano Ejecutivo, 1996).

El personal docente entrevistado (ver tabulación entrevistas en anexo 4) valida que todo el personal docente en el INER está escalonado y cumple con los requisitos para ejercer su puesto. El proceso de selección y contratación del personal docente ha cumplido con lo establecido en el Art. 18 de la Ley de la Carrera Docente.

- **Compensación**

Según datos de la Ley de presupuesto correspondiente al ramo de Educación, Ciencia y Tecnología (Asamblea Legislativa, 2023), la compensación económica base que reciben el personal docente de un centro educativo de atención a educación media es el siguiente:

Tabla 45. Compensación económica de personal docente de Educación Media del sistema público

| Detalle de plaza | Sueldo Mensual |
|--------------------------|-----------------------|
| DOCENTE NIVEL UNO | |
| Categoría Uno | |
| Subcategoría Uno-A | 850.06 |
| Subcategoría Uno-B | 794.45 |
| Subcategoría Uno-C | 749.48 |
| Categoría Dos | 707.06 |
| Categoría Tres | 667.04 |
| Categoría Cuatro | 617.63 |
| Categoría Cinco | 571.88 |
| Categoría Seis | 519.89 |
| DOCENTE NIVEL DOS | |
| Categoría Uno | |
| Subcategoría Uno-A | 772.78 |
| Subcategoría Uno-B | 722.23 |
| Subcategoría Uno-C | 681.35 |
| Categoría Dos | 642.78 |
| Categoría Tres | 606.40 |
| Categoría Cuatro | 561.48 |
| Categoría Cinco | 519.89 |
| Categoría Seis | 472.63 |

Fuente: Ley de Presupuesto (Asamblea legislativa, 2023)

Además del anterior los docentes en el INER reciben 2 bonificaciones al año y sobresueldos mensuales que dependen del cargo que desempeñan y la atención a doble sección y horas clases, reguladas en los artículos 33 y 34 de la Ley de la carrera docente (Asamblea legislativa, 1996^a, Arts. 33-34).

Durante la pandemia el personal del INER entrevistado expresó que en cuanto a retribución económica no hubo variación a lo establecido de Ley, recibiendo su salario y prestaciones normalmente.

Participación de padres y madres de familia

Asimismo, la participación de los padres y madres de familia en los espacios de gestión colegiada fue limitada. Aunque la Asamblea General de Padres y el Consejo Directivo Escolar están formalmente establecidos, su funcionalidad se vio restringida incluso antes de la pandemia por una baja asistencia e involucramiento en los procesos de planificación y toma de decisiones. Esta situación se agravó durante la emergencia sanitaria, cuando las restricciones de movilidad y la falta de conectividad digital redujeron aún más la interacción con las familias.

Recursos institucionales

La infraestructura, mobiliario y equipo de un Centro Escolar debe asignarse en función de favorecer el proceso de aprendizaje y garantizar la seguridad de los estudiantes.

El INER distribuye sus espacios físicos de acuerdo con el siguiente esquema:

Figura 21. Esquema de distribución de instalaciones del INER



El personal docente del INER expresa en sus entrevistas que las instalaciones y recursos de apoyo educativo son satisfactorios; aunque siempre se planifica y busca apoyo para ir ampliando y mejorando las condiciones. En años pasados la Alcaldía, FEPADE y el MINEDUCYT han contribuido en ello.

En cuanto a servicio de internet los docentes consideran que dentro del Instituto es satisfactorio, aunque en pandemia durante el periodo de la modalidad virtual o a distancia fue un reto, ya que no todos los jóvenes tenían acceso a servicio de internet en sus viviendas o comunidades. Para algunos docentes durante este periodo se facilitó módems USB.

XI.1.1.4. Dirección Institucional

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerencia y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida (MINED, 2008c).

Si bien, la visión escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva (MINED, 2008c).

Según el documento 4 de la serie de documentos emitidos por el Ministerio de Educación para fortalecer las buenas prácticas de la gestión escolar (MINED, 2008c), para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

1. **Tener claridad de propósito:** Saber qué pretende alcanzar y adónde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA).
2. **Ser participativa:** Involucrar a docentes, padres y madres de familia y estudiantes.}
3. **Ser efectiva:** La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan.

De acuerdo con las declaraciones en las entrevistas al personal docente en el INER se cumplen estas características; ya que bajo el liderazgo del Lic. Francisco Orlando Fuentes Flores, Director

del Centro Educativo, el personal y padres y madres de familia participan en la elaboración y evaluación del PEI y PEA y apoyan y colaboran a los demás miembros de la comunidad para ejecutar las actividades planificadas y lograr su propósito final que es formar a los jóvenes bachilleres.

En pandemia, el MINEDUCYT a nivel central tomó un rol más protagónico en el direccionamiento de los centros escolares y de esta manera garantizar la continuidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en los diferentes niveles. Mediante medios de comunicación, como la televisión, su página web oficial y el correo institucional; transmitió las directrices que deberían aplicarse, siendo el director del Centro Escolar el principal responsable para coordinar su implementación.

La coordinación y comunicación en la gestión administrativa durante la pandemia siguió la establecida en la estructura organizativa, su variación estuvo en la forma, ya que el correo institucional y principalmente las aplicaciones de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes tomaron mayor relevancia en el periodo que el contacto presencial debía de evitarse. “Desde entonces el uso del WhatsApp se potenció en el INER llegando a la fecha a ser un medio eficaz de coordinación”, expresó una profesora del Instituto entrevistada.

XI.1.1.5. Seguimiento y Evaluación Institucional

El documento 5: Normativa de funcionamiento (MINED, 2008a) establece que en cuanto a seguimiento y evaluación institucional debe considerarse:

1. El seguimiento y evaluación de indicadores de logro institucional
2. El desempeño docente; y
3. Logros de aprendizaje.

La función de evaluación y seguimiento de indicadores de logro institucional pertenece al equipo de apoyo de evaluación y seguimiento institucional; descrito anteriormente en la tabla 43 dentro del apartado XI.1.1.2 Organización; conformado por miembros del personal docente de la Institución.

Para la evaluación institucional se toma en cuenta los siguientes (MINED, 2008a):

- A. Estadísticas educativas: Asistencia, sobreedad, repitencia, rendimiento académico
- B. Procesos pedagógicos: Ambiente, currículo y prácticas pedagógicas

C. Procesos de gestión: Liderazgo, participación, organización, normas, beneficios y presupuesto escolar

Expresa el subdirector del INER (Aparicio Barahona, entrevista, 2023) que el equipo de Evaluación y Seguimiento Institucional está conformado por 4 docentes; y que en cuanto a procesos de gestión estos realizan el seguimiento y evaluación según las actividades establecidas en el PEA. Para cada actividad preparan instrumentos de evaluación o encuestas, con los que recogen la información y luego analizan y retroalimentan para mejorar en el próximo año, completando así un proceso de mejora continua.

Durante la pandemia el seguimiento y evaluación se concentró en los procesos pedagógicos, ya que las actividades ejecutadas fueron priorizadas en esta área y en aquellas de apoyo académico administrativo esenciales para que el aprendizaje y la promoción de los estudiantes se cumpliera.

Evaluación del Desempeño docente

El proceso de evaluación del desempeño docente se enmarca en la ley de la carrera docente en sus Art. 25 y 26 (Asamblea Legislativa, 1996a, Art. 25-26); donde menciona que tiene por objeto conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejore el rendimiento. Los aspectos por medir comprenden la preparación profesional, la aplicación al trabajo y la aptitud docente.

La evaluación docente está a cargo de unidades técnicas del Ministerio, con el apoyo dentro del centro educativo de su director y del comité de apoyo de evaluación y seguimiento constitucional.

XI.1.2. GESTIÓN ACADÉMICA

XI.1.2.1. Planeación pedagógica

La planificación pedagógica en la gestión educativa del país es un proceso sucesivo de toma de decisiones en los distintos niveles de concreción en 3 ámbitos que se materializan en los documentos curriculares detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 46. Niveles de concreción de la planeación pedagógica, ámbitos, actores y documentos que la detallan

| Nivel de concreción | Ámbito | Actores | Documentos curriculares |
|----------------------------|------------------|--|--|
| Nivel 1 | Nacional | Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura | PEI MINEDUCYT Currículo Nacional (Programas y planes de estudio) |
| Nivel 2 | Centro Educativo | Dirección y Docentes | Proyecto Curricular del Centro (PCC) |
| Nivel 3 | Aula | Docente | Planificación didáctica |

Fuente: Currículo al Servicio del Aprendizaje (MINED, 2008d).

El desarrollo curricular está constituido de varios elementos o componentes, principalmente son: Los objetivos, áreas/contenidos, metodologías, recursos educativos y evaluación. Su alcance o detalle depende del nivel de concreción y/o ámbito del proceso de planeación pedagógica (Ver tabla 47)

Tabla 47. Componentes de la planificación pedagógica por ámbito

| Ámbito | Objetivos | Área/Contenidos | Metodología | Recursos Educativos | Evaluación |
|-------------------------|---|---|--|--|--|
| Nacional | Establece los objetivos de cada nivel y modalidad educativa que se expresan también a través de los perfiles ideales particulares de cada uno de ellos | Son la delimitación de los aprendizajes básicos por área según el nivel educativo, los ciclos y las modalidades. Se plasman fundamentalmente en los programas y planes de estudio de cada nivel o modalidad del sistema | Constituidas por los Lineamientos metodológicos para los niveles y modalidades educativos; desglosan gradualmente las recomendaciones para el conjunto de nivel, sus ciclos y áreas. | Constituidos por los lineamientos de instrumentos, recursos, medios, acciones y situaciones concebidos, organizados y producidos en función de un nivel, un ciclo, una modalidad o un área de aprendizaje. Su alcance está delimitado por los objetivos y metodologías de dichos niveles, ciclos, modalidades y áreas. | Incluye la evaluación integral de los niveles y modalidades educativas, con énfasis en los perfiles de salida de los educandos, áreas e instrumentos curriculares, metodologías y recursos educativos. |
| Centro Educativo | Son los objetivos del proyecto educativo de cada institución e incorporan las características y necesidades de su entorno inmediato. | --- | --- | --- | Incluye la evaluación de los centros educativos en términos de administración curricular y de los proyectos educativos institucionales. |
| Aula | Son los objetivos de cada unidad didáctica o módulo de aprendizaje; parten de los objetivos institucionales e incorporan las características y necesidades de los sujetos del aprendizaje | Son la delimitación y concreción de los aprendizajes en las unidades didácticas o módulos de aprendizaje, según los casos. | Constituidas por las opciones metodológicas y didácticas concretas que el maestro incorpora en su planificación didáctica (unidades o módulos). | Constituidos por los medios, acciones y situaciones que el maestro selecciona en su práctica pedagógica cotidiana, en el marco de la planificación didáctica. | Articula la evaluación de la práctica curricular de los maestros, de los procesos de desarrollo y de los logros de aprendizaje de los educandos. |

Fuente: Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional (MINED, 1997)

Plan Torogoz: Plan Estratégico Institucional 2019-2024 (MINEDUCYT,2021)

el Plan Torogoz es una iniciativa clave en la política educativa de El Salvador, lanzada en 2019 por el Ministerio de Educación del país. Su propósito es mejorar la calidad educativa en todos los niveles, desde la educación inicial hasta la educación superior, con énfasis en la educación básica y media.

El plan Torogoz establece 6 prioridades en alineación a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y a problemáticas identificadas a nivel nacional.

En la tabla 48, se muestran las prioridades y planificación del Plan Torogoz consideradas en un centro educativo de educación media para su planeación pedagógica:

Tabla 48. Prioridades y planificación del Plan Torogoz aplicables a la planeación pedagógica de nivel medio

| Prioridad 1 | Aprendizajes de calidad y significativos a lo largo del ciclo de vida con pedagogía y currículo pertinente e inclusivo | | |
|---|---|---|--|
| Problemática | Objetivo al 2030 | Metas 2024 | Indicador |
| 1. Currículo desarticulado de las necesidades de los estudiantes y del contexto socioeconómico | 1.1. Transformación curricular para todos los niveles educativos | 1.1.1 Actualizar el currículo nacional en los niveles educativos de inicial, parvularia, básica y media, en sus diferentes modalidades, tomando en cuenta los criterios de calidad. | Cantidad de programas de estudios actualizados para los niveles educativos. Cantidad de materiales diseñados para estudiantes y docentes de los niveles educativos y modalidad según la educación multimodal Cantidad de centros educativos que implementan el nuevo programa de inglés. |
| | | 1.1.3 Implementar la virtualización en los componentes pedagógicos y de gestión a partir de la transformación del currículo. | Porcentaje de centros educativos que implementan los nuevos programas de estudio. Porcentaje de centros educativos que implementan la virtualización de materiales educativos (transformación digital). |
| | | 1.1.4 Garantizar la incorporación del enfoque de inclusión educativa, género, interculturalidad, medioambiente y ciudadanía en documentos curriculares, | Cantidad de instrumentos curriculares diseñados e implementados bajo los enfoques de inclusión, género, |
| | | | |

| Prioridad 1 Aprendizajes de calidad y significativos a lo largo del ciclo de vida con pedagogía y currículo pertinente e inclusivo | | | |
|--|---|---|--|
| Problemática | Objetivo al 2030 | Metas 2024 | Indicador |
| | | lineamientos institucionales y material educativo a requerimientos. | medioambiente, interculturalidad y ciudadanía. |
| 2. Bajo nivel de aprendizaje en la lectura y la escritura en primer ciclo de educación básica | 2.1. Mejora de los aprendizajes en los estudiantes en lectura y escritura en educación básica y media | 2.1.3 El 100% de estudiantes de educación básica y media cuentan con libros de textos que fortalecen sus competencias comunicativas. | Cantidad de estudiantes que cuentan con libros de texto de lenguaje de educación media. |
| 3. Bajo nivel de desarrollo del pensamiento abstracto y lógico-matemático | 3.1. Mejorar los resultados de los estudiantes en las pruebas nacionales e internacionales | 3.1.1. El 100% de estudiantes de básica y media desarrollan el currículo y cuentan con libros de textos y cuaderno de ejercicio de matemática. 3.1.3. Evaluar logros de aprendizaje en las asignaturas básicas en segundo año de bachillerato. | Cantidad de estudiantes que cuentan con libros de texto de matemática de educación media Número de evaluaciones a estudiantes del segundo año de bachillerato en las asignaturas básicas. |

Fuente: Plan Torogoz: Plan estratégico Institucional 2019-2024 (MINEDUCYT, 2021)

Currículo Nacional

El Ministerio de Educación ha desarrollado el currículo nacional que se concretiza en los planes y programas de estudio de los diferentes niveles de la educación. Además, éste establece lineamientos sobre cómo debe estructurarse y gestionarse el currículo en un centro educativo.

Los Planes y programas de estudio, así como los documentos de lineamientos curriculares vigentes, están dispuestos para descarga en línea en la página web oficial del MINEDUCYT, donde los docentes tienen facilidad de acceso para considerarlos en su planificación didáctica en aula:

- Currículo al servicio del aprendizaje (MINED, 2008d).

Este documento dio paso a promover el desarrollo curricular basado en competencias, explicando su compatibilidad con el utilizado tradicionalmente enfoque por objetivos.

En la tabla 49 se resume los lineamientos a considerar por los docentes en la planificación pedagógica orientado a competencias dentro de los componentes curriculares: Objetivos, contenidos, metodología y evaluación.

Tabla 49. Concreción de las competencias en los componentes curriculares

| Componente curricular | Concreción de las Competencias |
|---------------------------------|--|
| Objetivos de Aprendizaje | Los objetivos de aprendizaje están orientados al desarrollo de competencias clave, su redacción contempla un qué (conceptos), un cómo (procedimientos), una conducta (actitudes) y un para qué (finalidad). |
| Contenidos | Los contenidos deben estar organizados de forma que no solo transmitan conocimiento, sino que también favorezcan el desarrollo de competencias específicas como las habilidades técnicas, cognitivas y socioemocionales. Los contenidos se clasifican en tres tipos: procedimentales, conceptuales y actitudinales. Esto permite reflejar los saberes que componen una competencia (saber, saber hacer y saber ser y convivir) |
| Metodología | La planificación de experiencias de enseñanza-aprendizaje debe cumplir al menos los siguientes requisitos: <ol style="list-style-type: none"> a) Énfasis en la aplicabilidad del aprendizaje. b) Construcción del aprendizaje en la resolución de problemas. c) Concepción del aprendizaje como proceso abierto, flexible y permanente. d) Consideración de situaciones cercanas a los intereses de los estudiantes. e) Rol activo del alumnado. |
| Evaluación | Para determinar el grado de aprendizaje esperado se ha definido indicadores de logro para cada grado y asignatura. En lo posible, integran los tres tipos de contenidos, sin embargo, en algunos casos se definen indicadores para un solo contenido. Las actividades de evaluación deben planificarse a partir de los indicadores de logro, no de los contenidos, ya que deben permitir evaluar la actuación del estudiante; la valoración o ponderación de la evaluación, deberá ser coherente con las competencias, además deben destacar los aspectos cualitativos para verificar los resultados de aprendizaje y mejorar la acción educativa. |

Fuente: Currículo al servicio del aprendizaje (MINED, 2008d).

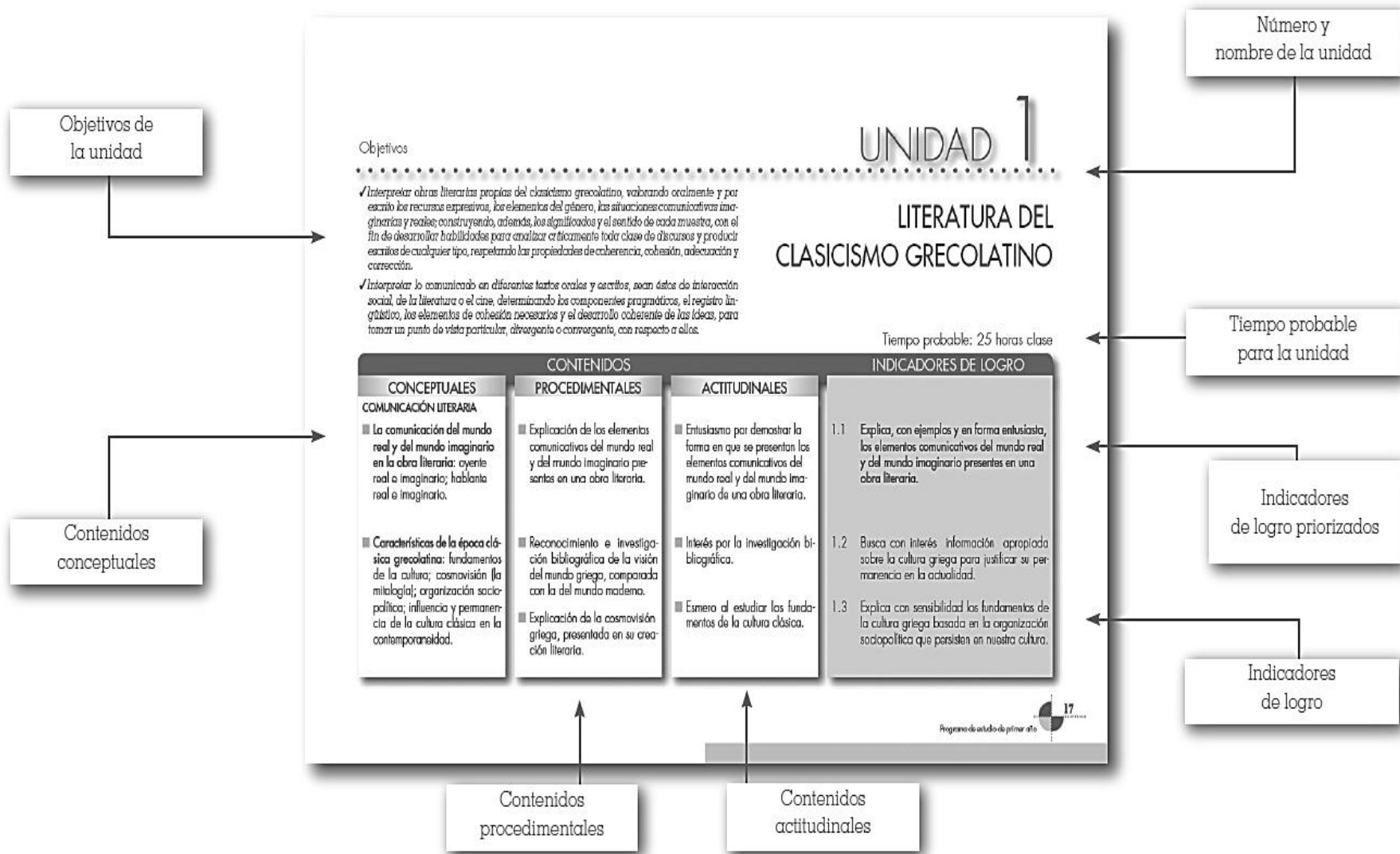
- **Planes y programas de estudio de la educación media**

Los programas de estudio están estructurados a partir de los componentes curriculares, siguiendo el siguiente orden:

- 1) Descripción de las competencias y el enfoque que orienta el desarrollo de la asignatura.
- 2) Presentación de los bloques de contenido que responden a los objetivos de la asignatura y permiten estructurar las unidades didácticas.
- 3) Lineamientos metodológicos, que ofrece recomendaciones que perfilan una secuencia didáctica. Describe cómo formular proyectos en función del aprendizaje de competencias.

- 4) Lineamientos de evaluación, por medio de sugerencias y criterios aplicables a las funciones de la evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa.
- 5) Finalmente, se presentan los objetivos, contenidos e indicadores de logro por unidad didáctica, en cuadros similares a los formatos de planificación de aula. Aunque el programa de estudio desarrolle los componentes curriculares, no puede resolver situaciones particulares de cada aula; por lo tanto, se desarrolla de manera flexible y contextualizada. Ver en la figura 22 la descripción y el formato de la Unidad.

Figura 22. Descripción y formato de las Unidades de contenidos de los planes de estudio



Fuente: Programa de Estudio Lenguaje y Literatura: Educación Media (MINEDUCYT, 2020b)

A continuación, se resume la presentación de los programas de estudio de las áreas básicas de la educación media vigentes pre y durante la pandemia Covid-19:

Tabla 50. Presentación y bloques de contenido de programas de estudio áreas básicas de educación media

| Área | Enfoque | Competencias | Bloques de Contenidos |
|-----------------------------------|---|---|--|
| Lenguaje y literatura | Enfoque comunicativo, cuya meta es que los estudiantes aprendan a comunicarse con eficacia y eficiencia en una variedad de situaciones comunicativas. | <ul style="list-style-type: none"> a. Comprensión oral. b. Expresión oral. c. Comprensión lectora. d. Expresión escrita e. Comunicación literaria | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación literaria. ▪ Reflexión sobre la lengua. ▪ Comunicación oral y escrita. |
| Matemática | Resolver problemas en los ámbitos científicos, técnicos, sociales y de la vida cotidiana. | <ul style="list-style-type: none"> a. Razonamiento lógico matemático b. Comunicación con lenguaje matemático c. Aplicación de la matemática al entorno | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trigonometría ▪ Estadística ▪ Relaciones y funciones ▪ Álgebra y geometría analítica |
| Ciencias Naturales | Investigativo para la resolución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> a. Comunicación de la información con lenguaje científico b. Aplicación de procedimientos científicos c. Razonamiento e interpretación científica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Física ▪ Química ▪ Biología ▪ Ecología y medio ambiente |
| Estudios Sociales y cívica | Integrador de la realidad y de participación social | <ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de la problemática social: b. Investigación de la realidad social e histórica: c. Participación crítica y responsable en la sociedad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Investigación y las Ciencias Sociales ▪ Desarrollo Histórico Cultural ▪ Sociedad y Democracia |
| Inglés | Comunicativo, que busca que el estudiante desarrolle competencias lingüísticas esenciales para comunicarse e interactuar con el entorno. | <ul style="list-style-type: none"> a. Comprensión oral-escucha b. Expresión oral c. Comprensión lectora d. Expresión escrita | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresiones de uso común, objetivos personales ▪ Trabajo/Entrevista, problemas relacionados a: clima, geografía, alimentos, transporte, salud, estilo de vida |

| Área | Enfoque | Competencias | Bloques de Contenidos |
|--------------------|--|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información personal, vínculos familiares, costumbres, servicios postales, conversaciones telefónicas ▪ Expresiones en restaurantes ▪ Números, sitios turísticos, expresiones de viajes. |
| Informática | Orientar la utilización de las TIC como herramientas para la resolución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> a. Utilización ética y eficiente de las Tecnologías de Información y b. Comunicación c. Producción y comunicación rápida y efectiva d. Investigación e interpretación de información e. Resolución de problemas usando tecnología | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Naturaleza de las TIC y elaboración de proyectos ▪ Las TIC como herramientas para la productividad ▪ Las TIC como fuentes de investigación y difusión de información. ▪ Utilización de otras herramientas tecnológicas ▪ Introducción a la lógica computacional. |

Fuentes: Programas de estudio de áreas de formación básica de la educación media (MINEDUCYT, 2020b-2020f).

Proyecto Curricular del Centro (PCC)

El PCC es el componente pedagógico del PEI que concreta las decisiones institucionales con relación a objetivos, contenidos, metodología, evaluación de los aprendizajes, recursos, planificación de aula, a fin de definir los medios y características de la intervención pedagógica (MINED, 2008d).

De acuerdo con los lineamientos del MINEDUCYT en su documento de Currículo al Servicio del Aprendizaje (MINED, 2008d) el PCC de recoger los acuerdos prioritariamente en los temas de los componentes curriculares, según la tabla siguiente:

Tabla 51. Temas curriculares en los que se debe tomar acuerdos en el PCC

| | |
|---|---|
| Los contenidos ¿Qué enseñar? | Se pueden incluir nuevos contenidos si las necesidades del contexto lo demandan, por ejemplo, en una zona turística, los habitantes deben saber explicar sobre las costumbres, tradiciones, nombres y ubicación de lugares, entre otros. |
| La metodología ¿Cómo enseñar? | Si se deciden actividades que promuevan que los estudiantes opinen desde su experiencia y corrijan sus trabajos con apoyo de otros compañeros, se convierte en una práctica adoptada por todo el centro escolar. Decisiones de esta naturaleza irán modificando otros aspectos del aula, por ejemplo, la manera de organizar los pupitres, el tiempo que se destina a la corrección de ejercicios, etc. |
| Los recursos didácticos ¿Con qué apoyos se enseña y se aprende? | Al acordar la planificación de determinadas actividades, se deben prever los recursos que se utilizarán. Por ejemplo, el fomento de la lectura demanda de libros de cuentos, periódicos, revistas entre otros. Si se planifican experimentos, deben proveerse los recursos necesarios para su realización. |
| La evaluación y promoción ¿Qué criterios definen la reprobación o la promoción de los estudiantes? | El equipo de docentes debe acordar el papel de la evaluación formativa en el proceso, qué instrumentos y técnicas de evaluación se aplicarán (observación, lista de cotejo, etc.) en qué momentos del año se hará la evaluación diagnóstica, con qué criterios se decidirá que un estudiante repruebe, entre otros. |

Fuente: Currículo al Servicio del Aprendizaje: Aprendiendo por competencias (MINED, 2008d).

Los acuerdos del PCC tienen implicaciones en el PEA y en la planificación didáctica. Estos acuerdos deben ser actualizados anualmente, en la retroalimentación del fin del año escolar.

Los acuerdos tomados en el INER se visualizan en el PEI, en la tabla 40 del apartado XI 1.1.1 de Planeamiento Institucional, como un campo relleno dentro del formato de este. Según sondeo del 2006 referenciado en el documento de Currículo al Servicio del Aprendizaje (MINED, 2008d); existe una percepción de que el PCC es solo un requisito administrativo sin utilidad para los directores y docentes de los Centros Educativos.

Planificación didáctica

Esta es la planificación para el aula, recae su responsabilidad en cada docente y se plasma en la planificación de las unidades de enseñanza aprendizaje (Ver figura 23). Al elaborarla se toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. Las características de todos los estudiantes (ritmo y estilo de aprendizaje, necesidades educativas especiales existentes, motivaciones e intereses de los estudiantes, entre otros).
2. Los conocimientos previos de los estudiantes con el objetivo de lograr aprendizajes constructivos y significativos.
3. Las características físicas de los recursos materiales de los que se dispone.
4. Los temas y el proyecto curricular del centro. Así como los ejes transversales establecidos en el proyecto educativo institucional.

Figura 23. Formato propuesto por MINEDUCYT para la planificación de las unidades de aprendizaje

| | | | |
|---|----------------------------|---|--|
| Nombre del Centro Educativo: | | Asignatura: | |
| Nombre de la unidad: | | | |
| Objetivo de la unidad: | | | |
| Contenidos conceptuales | Contenidos procedimentales | Contenidos actitudinales | |
| Referencias sobre metodología (se articula con los contenidos procedimentales y puede referirse a sugerencias de las guías metodológicas) | | | |
| Indicadores de logro: | | Actividades de evaluación Criterios de evolución | |

Fuente: Currículo al servicio del aprendizaje (MINED, 2008d)

El docente debe tener planificada la primera unidad de aprendizaje antes de iniciar el año lectivo con sus estudiantes. El director es el responsable de dar el visto bueno técnico a la planificación didáctica de cada docente, en los cuatro periodos en que se divide el año escolar. Los docentes y la dirección deben de presentar la planificación didáctica al Ministerio de Educación, cuando lo soliciten (MINED, 2008a).

De acuerdo con las entrevistas a los maestros del INER, en el periodo de Pandemia, hubo una readecuación de la planificación didáctica por el cambio de modalidad de aula presencial a aula virtual. En el año 2020 la formación se focalizó en las 5 áreas formativas básicas: Lenguaje y Literatura, Matemáticas, Ciencias Naturales, Estudios Sociales y Cívica e inglés, las cuales son las evaluadas en la prueba AVANZO. En cuanto a contenidos, no hubo cambios en los

programas, pero sí directrices del Ministerio sobre qué temas debían priorizarse en la planificación de las Unidades. Otro cambio importante fue el buscar metodologías didácticas virtuales utilizando las herramientas de redes sociales como WhatsApp y Messenger de Facebook en los primeros meses, posteriormente el Instituto creó sus aulas en Moodle y luego el Ministerio de Educación que facilitó Google Classroom, lo cual afectó mucho al proceso de enseñanza- aprendizaje, ya que existe una brecha digital tanto de docentes como estudiantes; debido a faltas de competencias para su uso como aspectos de accesibilidad.

XI.1.2.2. Organización académica

La organización académica se refiere en 2 sentidos: La organización del año escolar y la organización de las actividades diarias.

Organización del año escolar

Para elaborar el calendario escolar del centro educativo, se toma como referencia el calendario oficial entregado anualmente por el MINEDUCYT, el cual establece el cumplimiento de 200 días lectivos. Además, se consideran las principales actividades curriculares y extracurriculares incluidas en el Plan Educativo Anual (PEA). Este calendario permite a los docentes disponer del tiempo necesario para desarrollar las competencias planteadas en el currículo nacional (MINED, 2008b).

Según la información recopilada a través de entrevistas con los docentes del INER, en condiciones normales los programas de estudio suelen cubrirse en un 90%. Sin embargo, durante la pandemia en 2020, la cobertura se redujo a aproximadamente un 70% debido a diversos factores, como la suspensión de clases presenciales, la transición a la modalidad virtual y las condiciones físicas y emocionales de la comunidad educativa. Estas circunstancias afectaron el tiempo efectivo para desarrollar los contenidos y alcanzar los objetivos educativos. En respuesta, el MINEDUCYT llevó a cabo una priorización de áreas y contenidos esenciales dentro de los programas de estudio. En cuanto a las actividades extracurriculares, estas fueron suspendidas por completo hasta el retorno a la presencialidad.

Organización de las actividades diarias

Esta se refiere a la elaboración de los horarios de clases, los cuales deben cumplir con los planes de estudio y las cargas académicas reglamentadas para los docentes, considerando los recreos y descansos de acuerdo con lo normado para el nivel educativo.

La jornada lectiva para los estudiantes de educación media es de 40 horas clases semanales para el Bachillerato General y de 44 horas clases semanales para el Bachillerato Técnico Vocacional. El tiempo de hora clase es de 45 minutos.

Deben de dejarse entre 30 y 40 minutos de recreo distribuidos a lo largo de toda la jornada y de 60 minutos para el almuerzo.

Las secciones deben organizarse tomando como mínimo 28 estudiantes y un máximo de 45 estudiantes.

El tiempo semanal para dedicar en los programas de estudios deben adecuarse a lo siguiente:

- Bachillerato General

Tabla 52. Distribución de horas clases semanales por programa de estudio de Bachillerato General

| ASIGNATURA | DIURNO | |
|--|-----------------------|-----------|
| | 1° Año | 2° Año |
| ÁREA BÁSICA | Horas clase semanales | |
| Lenguaje y literatura | 5 | 5 |
| Matemática | 6 | 6 |
| Ciencias Naturales | 6 | 6 |
| Estudios Sociales y Cívica (Incluye Moral y Cívica con una hora clase a la semana) | 5 | 5 |
| Idioma Extranjero | 3 | 3 |
| Informática Educativa | 3 | 3 |
| ÁREA DE FORMACIÓN APLICADA | | |
| Orientación para la vida | 3 | 3 |
| Seminarios | 3 | 3 |
| Curso de habilitación laboral | 6 | 6 |
| TOTALES | 40 | 40 |

Fuente: Normativa de funcionamiento: Documento 5 (MINED, 2008a).

- Bachillerato Técnico Vocacional

Tabla 53. Distribución de horas clases semanales por programa de estudio de Bach. Técnico Vocacional

| ASIGNATURA | DIURNO | | |
|---|-----------------------|-----------|-----------|
| | 1° Año | 2° Año | 3° Año |
| ÁREA BÁSICA | Horas clase semanales | | |
| Lenguaje y literatura | 5 | 5 | 0 |
| Matemática | 6 | 6 | 0 |
| Ciencias Naturales | 6 | 6 | 0 |
| Estudios Sociales y Cívica | 5 | 5 | 0 |
| Idioma Extranjero | 3 | 3 | 0 |
| ÁREA TÉCNICA | | | |
| Módulos integrales para cada opción de bachillerato | 18 | 18 | 30 |
| TOTALES | 44 | 44 | 30 |

Fuente: Normativa de funcionamiento: Documento 5 (MINED, 2008a).

XI.1.2.3. Integración pedagógica

La función de integración en la gestión pedagógica se centra en la formación integral y continua del docente, impulsando el desarrollo de sus habilidades y actitudes necesarias para ofrecer una enseñanza efectiva y pertinente. En este sentido, la gestión académica, en su faceta de integración, está orientada a las actividades de orientación, adiestramiento y desarrollo profesional del profesorado, con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza y favorecer la formación integral del estudiante. Este proceso se ejecuta de manera estructurada a través de diversos niveles de gestión, asegurando que las estrategias pedagógicas y las prácticas docentes estén en consonancia con los lineamientos del Ministerio de Educación.

Niveles de Gestión y Responsabilidades

A nivel nacional, la Dirección Nacional de Formación Docente (DNFD) del MINEDUCYT coordina y establece las políticas, directrices y actividades formativas para el desarrollo profesional de los docentes. Además, en 2018, se creó el Instituto Nacional de Formación Docente (INFOD) por decreto legislativo y adscrito al Ministerio; cuyo objetivo es ofrecer formación inicial, continua y de posgrado, complementando la preparación de los docentes en diversas especialidades y áreas curriculares. A nivel local, los gestores pedagógicos implementan estas políticas dentro de sus zonas de responsabilidad, ofreciendo acompañamiento y orientación a los docentes. En cada Centro Educativo, el director juega un papel fundamental al transmitir las políticas establecidas,

apoyándose en el coordinador técnico educativo y el equipo pedagógico para garantizar la implementación efectiva de las estrategias.

Orientación al docente

El proceso de integración comienza con la orientación adecuada al docente, que debe ser entendida como un acompañamiento continuo para facilitar el desarrollo de sus competencias pedagógicas. La orientación no solo se limita a la fase inicial de inducción al cargo, sino que debe mantenerse a lo largo de toda la carrera docente, propiciando que los educadores se mantengan actualizados y reflexivos sobre su práctica educativa

Desarrollo de habilidades y actitudes docentes

Además del desarrollo de competencias técnicas, la integración en la gestión pedagógica implica fomentar una transformación en las actitudes del docente. La actitud frente a la enseñanza, la empatía con los estudiantes, el compromiso con la formación continua y el respeto por la diversidad son factores esenciales para garantizar una educación inclusiva y de calidad. A través de diversas actividades de formación y reflexión, la dirección del centro educativo promueve una cultura de mejora continua entre el profesorado, enfocándose tanto en el desarrollo de habilidades técnicas como en la importancia de las competencias socioemocionales.

Adiestramiento y formación continua del profesorado

El proceso de integración también se materializa a través del adiestramiento y la formación continua del profesorado. La capacitación docente está concebida para apoyar y orientar directamente a los maestros en el aula y en su relación con la comunidad, todo ello con el fin de concretar los principios y objetivos curriculares en términos de calidad educativa. La formación inicial y la capacitación docente son esenciales para asegurar que los maestros hagan suyos los fines y objetivos de la educación nacional, así como los planes y políticas que los operativizan. Además, deben estar en sintonía con la filosofía educativa, la teoría curricular y las metodologías necesarias para aplicar los conocimientos de forma creativa en el aula. La formación integral, respaldada por un sólido andamiaje filosófico, psico-pedagógico, socio-antropológico y técnico-pedagógico, prepara a los docentes para asumir su rol de líderes democráticos del proceso educativo, fortaleciendo su vocación docente y su compromiso con la comunidad educativa (MINED, 1997).

La Ley de Carrera Docente (Asamblea Legislativa, 1996a, Art. 41) contempla en su Art. 41 el Perfeccionamiento Docente y Especialización, como aquellos estudios que realiza el educador para mejorarse profesionalmente en los campos técnicos, administrativos, manejo de programas, metodología y otros en su respectiva docencia. El perfeccionamiento son cursos impartidos por el Ministerio de Educación u otras instituciones autorizadas y que son de obligatoriedad.

El Plan Torogoz establece la profesionalización docente como una de sus prioridades estratégicas, entendiendo la formación como una humanización de la docencia que se basa en un desarrollo integral del maestro al servicio de los aprendizajes. El MINEDUCYT subraya que el potencial del cuerpo docente, tanto en su formación académica como en sus prácticas pedagógicas, es determinante para la calidad del sistema educativo nacional. No obstante, se reconoce que la formación inicial docente ha sido históricamente insuficiente, con un gran porcentaje de docentes que ingresan al sistema con una formación básica de tres años, careciendo en muchos casos de especialización en áreas clave del currículo nacional, como inglés, educación artística, ciencias naturales, y más. Esta falta de especialización y la desconexión entre los programas de formación inicial y las necesidades del sistema educativo nacional, junto con un sistema de prácticas desarticulado, han generado desajustes en la calidad educativa (MINEDUCYT, 2021).

Dado que la formación inicial ha sido insuficiente, el MINEDUCYT ha buscado fortalecer los procesos de formación continua. En este contexto, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la necesidad de integración tecnológica y la capacitación en el uso de herramientas digitales para garantizar la continuidad educativa. El MINEDUCYT ha implementado diversas estrategias, como la formación virtual de docentes ofrecida por el INFOD entre 2020 y 2021, que incluyó cursos sobre herramientas digitales como Google Classroom, protocolos de bioseguridad, habilidades socioemocionales y evaluación en entornos virtuales. Estas capacitaciones fueron fundamentales para que los docentes pudieran adaptarse a la enseñanza en línea y atender las necesidades académicas y emocionales de los estudiantes durante la pandemia. También en el año 2022, se lanzó el portal virtual de formación docente diseñado para mejorar la gestión pedagógica de los docentes. Esta plataforma ofrece recursos digitales, programas de mejora continua, datos históricos sobre la formación docente y acceso a una red de docentes investigadores y un repositorio académico (MINEDUCYT, 2024b).

Los docentes entrevistados externaron que el Ministerio les brinda capacitación para su trabajo oportunamente. Para el caso de pandemia, se les capacitó en el uso de la plataforma de Google

Classroom, aproximadamente 6 meses después de la suspensión de clases presenciales; aunque la institución ya tenía implementada algunas aulas virtuales en Moodle y con ello solventaron la continuidad de clases al inicio de la Pandemia (Aparicio Barahona, entrevista,2023). De acuerdo con registros de comunicación ministerial, la capacitación en uso de la plataforma virtual de Google dio inicio en la segunda semana de abril 2020 a los especialistas certificados como coordinadores de las aulas de informática en los centros escolares y los asistentes técnicos pedagógicos. La capacitación a docentes en esta plataforma dio inicio en la cuarta semana de abril 2020 en grupos de 5000 a nivel nacional (Ver figura 24). Esta formación se brindó a través del Instituto Nacional de Formación Docente y la Secretaría de Innovación de la Presidencia.

Figura 24. Captura de pantalla de mensaje de correo institucional recibido por personal del INER sobre convocatoria a formación virtual en Google classroom



Por otro lado, la pandemia puso en evidencia el papel indispensable de las familias en la continuidad del proceso formativo. Mientras que previo a la emergencia sanitaria la participación parental en asuntos pedagógicos era limitada y mayoritariamente informativa, la modalidad de educación a distancia obligó a muchos padres, madres o tutores a asumir un rol más activo de acompañamiento. No obstante, esta integración fue desigual: en aquellos hogares con mejores condiciones tecnológicas y mayor escolaridad parental se logró un seguimiento relativamente efectivo, en contraste con otros donde las barreras económicas, digitales o educativas dificultaron

una participación sostenida. De acuerdo con lo expresado en entrevistas a la Dirección del INER y representantes municipales, cuando estas limitaciones fueron identificadas, se promovió un acercamiento docente más enfocado y, en algunos casos, incluso se gestionó la donación o préstamo de dispositivos tecnológicos para facilitar el acceso educativo (Aparicio Barahona, entrevista, 2023) (Cruz Toba, entrevista, 2023).

XI.1.2.4. Dirección pedagógica

La función de Dirección en la gestión académica del centro educativo tiene como objetivo principal asegurar un aprendizaje efectivo de los estudiantes a través de un liderazgo pedagógico comprometido con la mejora continua de la calidad educativa. Este liderazgo se articula en torno a diversos roles y actividades descritos en el Documento 4 de la Gestión Escolar Efectiva, dispuesto por el MINEDUCYT como manual de apoyo a los Directores/as de Centros Educativos públicos (MINED, 2008b):

- 1. Gestión del Currículo:** El director del centro educativo, como líder pedagógico, promueve el trabajo colaborativo entre los docentes para planificar y contextualizar el currículo. Esto implica la actualización y adecuación de los programas de estudio, así como el alineamiento de las metodologías, herramientas y evaluaciones con las necesidades de los estudiantes y el contexto. Además, la Dirección organiza la distribución eficiente de recursos (tiempo, espacio y personal docente) para garantizar que todos los esfuerzos estén orientados hacia un mismo objetivo: la mejora del aprendizaje.
- 2. Promoción del Cambio:** El director tiene un papel crucial en la implementación de cambios e innovaciones dentro de la institución. Motiva a los docentes a adoptar nuevas metodologías y a integrar proyectos innovadores en el Plan Educativo Institucional (PEI) y el Plan Educativo Anual (PEA). Además, gestiona la resistencia al cambio, favoreciendo que toda la comunidad educativa se involucre en los procesos de transformación necesarios para mejorar la calidad educativa.
- 3. Monitoreo de Indicadores Educativos:** En su rol de Dirección, el director debe monitorear los indicadores educativos para garantizar el progreso adecuado de los estudiantes. Esto incluye el seguimiento cercano del rendimiento académico y la identificación de posibles brechas en el desarrollo de los estudiantes. Este monitoreo es

fundamental para asegurar que el centro educativo cumpla con los objetivos educativos y los estándares de calidad establecidos.

4. **Evaluación Pedagógica y Retroalimentación a los Docentes:** Una función de la Dirección es supervisar las prácticas pedagógicas mediante visitas al aula. Estas visitas permiten al director observar, evaluar y proporcionar retroalimentación a los docentes, promoviendo una mejora continua en su práctica educativa. A través de un proceso colaborativo de revisión de la planificación didáctica, el director asegura que las actividades pedagógicas sean coherentes con los objetivos del currículo y que los estudiantes reciban un aprendizaje significativo.
5. **Desarrollo Profesional Docente:** La Dirección desempeña un rol fundamental en la formación y actualización continua de los docentes. Organiza actividades de desarrollo profesional, como talleres, círculos de estudio y jornadas de formación, ofreciendo espacios de reflexión crítica y de intercambio de buenas prácticas pedagógicas. Su objetivo es asegurar que los docentes cuenten con las herramientas y habilidades necesarias para proporcionar una educación de calidad.
6. **Promoción de la Innovación Pedagógica:** Como líder pedagógico, el director también debe fomentar la innovación dentro del centro educativo. Estimula la creatividad de los docentes, identifica y promueve prácticas pedagógicas innovadoras y apoya el uso de tecnologías y recursos educativos para mejorar el aprendizaje. Además, fomenta la sistematización de experiencias educativas para garantizar que las buenas prácticas se mantengan dentro de la cultura escolar.

Según las entrevistas realizadas al personal docente del Instituto Nacional El Rosario (INER), uno de los aciertos más destacados en la gestión académica durante la pandemia fue la comunicación efectiva entre la Dirección y el personal docente. A través de un grupo de WhatsApp previamente establecido, el director pudo mantener una coordinación constante con los docentes, lo que facilitó la transición a la modalidad virtual. Este canal de comunicación se convirtió en el principal medio para transmitir indicaciones de trabajo, actualizaciones sobre las actividades escolares y nuevas pautas relacionadas con la enseñanza remota.

Aunque la mayoría de los docentes no asistieron físicamente al centro educativo de manera regular, gracias a esta herramienta de comunicación, se mantuvieron al tanto de todas las actividades y tareas a realizar de manera remota. Además, si era necesario asistir al centro para alguna capacitación o actividad presencial, el director comunicaba dichas actividades a través de este mismo canal.

La capacidad de mantener esta comunicación, junto con el uso de plataformas como Google Meet, permitió un seguimiento adecuado del rendimiento estudiantil y la adaptación del currículo a los nuevos tiempos, favoreciendo una experiencia educativa continua y de calidad, incluso en un contexto de emergencia.

XI.1.2.5 Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje

La función de control en el ciclo de gestión académica se refiere a la evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje con la finalidad de mejorarlo pudiendo tomar decisiones oportunas sobre el progreso del aprendizaje, la revisión de estrategias pedagógicas y la adaptación de métodos de enseñanza a las necesidades específicas de los estudiantes.

El MINEDUCYT capacita a los maestros para ejecutar esta función en base al último documento preparado para ello y dispuesto en su página web en el marco de la Política Plan de Educación 2021; llamado Evaluación al servicio del aprendizaje: Evaluación por competencias (MINED, 2008e). Este documento aborda los aspectos de ¿Para qué evaluar? ¿Qué evaluar? y ¿Cómo evaluar? Llegando a establecer la normativa de evaluación para los diferentes niveles educativos.

Tipos de evaluación

Las evaluaciones que se aplican en el proceso de enseñanza aprendizaje actualmente en los centros educativos públicos son los siguientes tipos (MINED, 2008e):

Evaluación según la finalidad:

- *Diagnostica:* Se realiza al comienzo de un período de aprendizaje y al inicio del año escolar. Recoge datos personales y académicos para determinar necesidades de aprendizaje, fortalezas y debilidades del estudiantado, para planificar la práctica docente de acuerdo con la realidad del grupo y a las diferencias individuales.
- *Formativa:* Proporciona información útil para decidir qué actividades de apoyo y refuerzo son más adecuadas para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje y optimizar los

esfuerzos y recursos. Deberá ser parte de la práctica habitual del docente, con el fin de detectar avances, posibilidades, limitaciones y otras variables.

- *Sumativa*: Recoge y valora datos al finalizar un período de tiempo previsto, para la realización de un aprendizaje como constatación de los objetivos esperados.

Evaluación según los agentes:

- *Heteroevaluación*: Evaluación hecha por profesorado. El alumnado es únicamente objeto de evaluación sin que pueda participar en el proceso.
- *Autoevaluación*: Cada estudiante evalúa su propio trabajo, el profesorado define, planifica y aplica el proceso evaluador para conocer el avance del proceso.
- *Coevaluación*: El profesorado, junto a su alumnado, desarrollan una evaluación en la que se identifican y valoran los aprendizajes realizados y el proceso seguido.

Indicadores de logro

Los indicadores de logro son parámetros que permiten medir el grado en que los estudiantes adquieren y desarrollan competencias a través de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Estos indicadores reflejan la calidad del aprendizaje, el modo en que se adquirieron los conocimientos y las dificultades enfrentadas por los estudiantes, facilitando la identificación de las causas que pueden dificultar el proceso de aprendizaje.

Para evidenciar el logro de competencias específicas, los indicadores deben estar alineados con los contenidos de cada unidad de los programas de estudio, y su definición debe tomar en cuenta la realidad del alumnado. El profesorado debe conocer en profundidad el enfoque y la naturaleza de los contenidos que imparte para poder evaluar de manera adecuada el progreso de los estudiantes.

Estos indicadores de logro, así como las actividades y los criterios de evaluación son definidos por el maestro en su planificación didáctica de las unidades.

Actividades de evaluación

Las actividades de evaluación basadas en competencias requieren un enfoque más complejo y especializado en comparación con las evaluaciones tradicionales. Estas actividades deben permitir que los estudiantes demuestren sus avances y logros en relación con la integración de contenidos adquiridos (conceptuales, procedimentales y actitudinales). Se les denomina actividades integradoras, ya que exigen que los estudiantes movilicen diversos saberes para resolver problemas complejos y reales.

Para diseñar una actividad integradora, se deben seguir varios pasos:

1. Seleccionar la competencia y los indicadores de logro.
2. Definir los criterios y elaborar la situación-problema.
3. Planificar los recursos y tiempos necesarios.
4. Proporcionar a los estudiantes las orientaciones necesarias y apoyarlos durante el desarrollo de la actividad.
5. Incluir mecanismos de autoevaluación y coevaluación.

Durante la pandemia de COVID-19, en el INER se implementaron diversas actividades de evaluación adaptadas al contexto de educación a distancia, combinando actividades de evaluación en línea, proyectos prácticos y evaluaciones estandarizadas para asegurar la calidad educativa y el seguimiento del aprendizaje.

Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación son importantes no sólo para asignar una nota; sino para esclarecer lo importante y representativo del aprendizaje.

A nivel de educación media son utilizados como instrumentos de evaluación las escalas de valoración, listas de cotejo o rúbricas (Ver tabla 54). Estas son compartidas al estudiante al momento de asignar la actividad evaluativa y de esta manera es informado que aspectos están bien y debe priorizar sus esfuerzos.

Tabla 54. Instrumentos de evaluación

| INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------------------|--|
| Escalas de valoración | contienen un listado de criterios en los que se gradúa el nivel de consecución del aspecto observado por medio de una serie de valoraciones progresivas, ejemplos: de nunca a siempre; de poco a mucho, de nada a todo; Bueno, Muy Bueno, Excelente, dominio bajo, dominio alto, dominio medio |
| Listas de control o de cotejo | contienen una serie de aspectos o categorías de rasgos a observar de la actuación del estudiantado durante el desarrollo de una actividad o tarea, en la que el docente señala su presencia o ausencia |
| Registro Anecdótico: | Consiste en una constancia escrita sistemática de anécdotas e incidentes significativos de comportamientos en fichas u hojas para cada estudiante. Aporta información útil para evaluar o detectar carencias o actitudes positivas |

| INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|----------------------------------|---|
| Rúbrica | La rúbrica es un esquema que guía la evaluación de los productos y procesos del estudiantado, mediante una escala fija de medida con descripciones claras del desempeño para cada punto de la escala. |

Fuente: Evaluación al Servicio del Aprendizaje: Evaluación por Competencias (MINED, 2008e).

Normativa de evaluación para Educación Media

En el contexto de la educación media, la normativa de evaluación se organiza en cuatro períodos anuales, cada uno de 10 semanas, con un período ordinario de recuperación al final del cuarto período. La evaluación incluye tres actividades clave por período, que abarcan autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, y están alineadas con los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

A continuación en la tabla 55, se detallan los aspectos más relevantes de la normativa para las modalidades de Bachillerato General y Técnico Vocacional:

Tabla 55. Normativa de evaluación en Bachillerato General y Técnico Vocacional

| ASPECTO | NORMATIVA |
|--|---|
| Evaluación y Registro | La evaluación se distribuye en actividades que incluyen trabajos grupales, laboratorios, talleres y pruebas, con un 70% de la calificación total proveniente de actividades integradoras y un 30% de las pruebas objetivas. Estas actividades buscan evaluar el progreso de los estudiantes en relación con los indicadores de aprendizaje. |
| Escala de Valoración | La calificación se establece en una escala numérica del 1.0 al 10.0, siendo la nota mínima aprobatoria 6.0. Las calificaciones obtenidas entre 5.5 y 5.9 se redondean a 6.0. Esta escala se aplica a todas las asignaturas, tanto básicas como complementarias y técnicas, dependiendo de la modalidad del bachillerato. |
| Refuerzo Académico y Recuperación | Los estudiantes que no alcancen las notas mínimas tendrán acceso a refuerzo académico continuo. Además, al finalizar el cuarto período, los estudiantes tienen derecho a un período de recuperación. El número de asignaturas que pueden recuperarse varía según la modalidad: hasta 2 asignaturas para el Bachillerato General y hasta 3 para el Bachillerato Técnico Vocacional. Si no aprueban en recuperación, se les ofrece la opción de un período extraordinario o un examen de suficiencia. |

| | | |
|---|-------------|--|
| Requisitos para Graduación | para | Para completar el ciclo de Bachillerato y obtener el título, los estudiantes deben aprobar todas las asignaturas con una nota mínima de 6.0, cumplir con el Servicio Social Estudiantil y aprobar la Prueba AVANZO. La calificación final de la PAES representa el 25% de la nota final, mientras que el 75% proviene de los resultados institucionales. |
| Promoción y Repetición de Año | y | Los estudiantes que no aprueben un número significativo de asignaturas no podrán ser promovidos al siguiente grado. Aquellos que no aprueben una asignatura después del período de recuperación podrán cursarla en una segunda matrícula al siguiente año escolar. |
| Reportes y Comunicación con la Familia | y | Durante el ciclo escolar, las instituciones educativas deben proporcionar al menos cuatro reportes de notas a los padres o tutores, lo que permite un seguimiento continuo del desempeño académico de los estudiante. |

Fuente: Evaluación al Servicio del Aprendizaje: Evaluación por Competencias (MINED, 2008e).

XI.1.3. LINEAMIENTOS DEL MINEDUCYT DURANTE LA PANDEMIA COVID 19

Es de tener presente que para el año 2020 se iniciaron actividades educativas de manera normal y hasta que las condiciones o mejor dicho el avance de la pandemia COVID-19 era notablemente peligrosa se encendieron las alarmas del gobierno y el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) suspendió las clases presenciales en todas las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, a partir del 11 de marzo de 2020, como medida para prevenir la propagación del COVID-19. Esta suspensión se extendió hasta el 31 de diciembre de 2020, según información del MINED.

Para continuar con el año escolar, el MINEDUCYT implementó diversas modalidades de educación a distancia, incluyendo clases por televisión y radio, así como el uso de plataformas virtuales y materiales impresos, y entre los lineamientos que se dieron durante la pandemia COVID 19, se pueden visualizar en la tabla 56.

Tabla 56. Lineamientos que MINEDUCYT estableció a lo largo del período de pandemia covid 19

| | | Resumen del comunicado | Observaciones |
|-----------------------|---|---|---|
| Fecha | 16 de marzo de 2020 | | |
| # de documento | memorándum 18-2020 | | |
| Asunto | SOBRE ENTREGA DE CEREAL PARA DESAYUNO | Solicitar a los centros educativos repartir alimentos a los padres de familia los días martes 17 y miércoles 18 de abril; dicho alimento será entregado en base a 5 raciones, acompañado de un litro de leche líquida, o su equivalente en gramos para leche en polvo (150 grs). | Es de hacer notar que para el cumplimiento de este requerimiento de MINEDUCYT, el |
| Remitente: | CARLA EVELYN HANANÍA DE VARELA MINISTRA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA | Cada centro escolar deberá registrar la salida del producto en los respectivos controles de inventario o Kardex, y amparar el movimiento con los listados de entrega por estudiante, quedando plasmada la firma de cada padre, madre o representante de cada niño, o niña, que reciba el producto. Cabe mencionar que todos los demás productos deben ser resguardados de forma adecuada, para su uso en el regreso a clases. Bajo ningún motivo puede entregarse otros productos que no sean leche y cereal, ni productos con vencimiento previo a las fechas estipuladas. Se recuerda que, durante este periodo de ausencia, todos los productos del PASE, deben de tener un resguardo seguro y adecuado. | director del INER junto con su personal se coordinaron vía WhatsApp y por llamadas telefónicas, a pesar que estos costos eran cubiertos por cada persona y que no se recibió compensación; pero |

| | | Resumen del comunicado | Observaciones |
|-----------------------|---|--|---|
| Fecha | San Salvador. 7 de abril de 2020 | Una de ellas es distribuir los alimentos del Programa de Alimentación y Salud Escolar que se encuentran en existencia en las bodegas de los centros educativos, garantizando así el derecho a la alimentación de nuestros estudiantes en estos momentos críticos. | debían acatar las órdenes. |
| # de documento | Comunicado a directores para que repartan refrigerio a padres de familia y el protocolo que se utilizará para el mismo | Se adjunta el protocolo que se ha elaborado para la entrega “PROTOCÓLO DE ENTREGA DE ALIMENTOS DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN Y SALUD ESCOLAR, PARA ESTUDIANTES MATRICULADOS SEGÚN EXISTENCIAS EN LAS BODEGAS DEL CENTRO EDUCATIVO, ANTE LA DISPOSICIÓN DE CUARENTENA POR PANDEMIA COVtD – 19” | Otro punto importante de aclaración es el hecho de que los lineamientos que MINEDUCYT establecía, se llevaba a cabo contando con los recursos que el instituto poseía |
| Asunto | Acciones que debemos de realizar en el marco de la emergencia por COVID-19 | Se anexa un cuestionario, por lo se solicita muy atentamente tomarse unos minutos para que cada familia pueda responderlo, el objetivo de este cuestionario es que su centro escolar sea incorporado en el programa de digitalización que se desarrolle en el futuro. | |
| Remitente: | | | |
| Fecha | San Salvador 10 de abril de 2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Extensivo reconocimiento y agradecimiento a la labor docente, asistentes técnicos pedagógicos, personal administrativo del nivel central y departamental y a los directores de los centros educativos por haber garantizado la continuidad educativa de los estudiantes • Establece la suspensión de todas las actividades educativas de todos los sectores hasta el 28 de abril de 2020 • La estrategia de continuidad educativa organizada en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fase 1: Los directores y docentes elaborarán guías de aprendizaje para dar continuidad; esta fase inicia el 11 de marzo y finaliza el 14 de abril de 2020 ○ Fase 2: Transición de las guías hacia diversas plataformas; MINEDUCYT continúa apoyando con orientaciones y proporciona materiales educativos y guías de estudio, y genera materiales educativos. Esta fase comprende del 14 de abril hasta el 15 de | También la coordinación de los docentes para la entrega de las diferentes guías, se realizó buscando evitar el contagio, y aunque inicialmente no se tenían recursos para la protección personal cada uno lograba cumplir estos |
| # de documento | CIRCULAR MINISTERIAL No. 9/2020 | | |
| Asunto | Orientaciones para la aplicación de la segunda fase de la estrategia de continuidad educativa por emergencia del COVID-19 | | |
| Remitente: | CARLA EVELYN HANANÍA DE VARELA MINISTRA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | |

| | | Resumen del comunicado | Observaciones |
|-----------------------|--|--|--|
| | | <p>mayo, proporciona url para descarga de materiales (https://www.mined.gob.sv/emergenciacovid19/) cubre 5 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fase 3: Digitalización de la educación, comprende desde 15 de mayo de 2020 hasta cierre año escolar; en esta fase se formaran docentes para el uso de plataforma Google Classroom • Solicitar a los directores dar continuidad a la estrategia educativa por medio de materiales colocados en el sitio https://www.mined.gob.sv/emergenciacovid19/ • Solicita a directores departamentales organizar equipo técnico para continuidad educativa que coordine con el equipo educativa del nivel central • Que se difunda la información • De la semana del 14 al 17 de abril de 2020 entregar guías de estudio impresas a las direcciones departamentales para que sean proporcionadas a los centros educativos que tienen mayores dificultades con acceso a internet. <p>Entre otros aspectos para aprovechar la oportunidad de digitalizar el sistema educativo y fortalecer el uso de las herramientas tecnológicas.</p> | requisitos de forma personal, posterior a ello los recursos fueron siendo dados por el gobierno. |
| Fecha | San Salvador, domingo 24 de mayo de 2020 | En el marco de la Ley de estado de emergencia nacional de la pandemia por COVID-19, el Ministerio de Educación emite las siguientes orientaciones y disposiciones: | |
| # de documento | CIRCULAR MINISTERIAL No. 10/2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer extensivo reconocimiento y agradecimiento • Se mantiene la suspensión de todas las actividades educativas presenciales hasta que no haya peligro de contagio de la comunidad educativa por COVID – 19 • A partir del 25 de mayo de 2020, inicia la tercera fase del Plan de Continuidad Educativa que definirá las actividades educativas hasta el | |
| Asunto | Orientaciones para la aplicación de la tercera fase de la estrategia de continuidad educativa por emergencia de COVID-19 | | |

| | | Resumen del comunicado | Observaciones |
|-------------------|---|--|---------------|
| Remitente: | CARLA EVELYN HANANÍA DE VARELA MINISTRA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA | <p>retorno a la escuela .En esta fase, el Ministerio de Educación continuará desarrollando un sistema educativo de multiplataforma, a través del cual, se habilitarán diversos medios articulados entre sí (televisión, radio, guías impresas, sitio web y plataforma de educación virtual).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la reducción de la brecha digital se implementarán diversas estrategias como dotación de equipos tecnológicos a docentes del sector público y posteriormente a los estudiantes, se fortalecerá la formación docente en línea y se aplicarán evaluaciones ad hoc para medir el desarrollo de los aprendizajes con el apoyo de las tecnologías. Para la implementación de la fase 3, se solicita a la comunidad educativa acatar las siguientes orientaciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se seguirá publicando las orientaciones en el sitio web; para primera infancia las guías se orientaciones didácticas abordarán situaciones de aprendizaje según los programas de aprendizaje; para alumnos de mayores dificultades de acceso a internet y sin posibilidad de acceder a un televisor, continuaran distribuyendo guías impresas a través de directores departamentales de educación. ○ Para bachilleratos técnico vocacional y diplomados técnicos se recomienda adecuar de forma mesurada a formato de guías de trabajo el material educativo, formular proyectos u otro tipo de actividades para el trabajo individual en casa y establecer mecanismos de retorno de los mismos. ○ Las instituciones educativas deben equilibrar las asignaciones académicas o guías a estudiantes y evitar el desarrollo de horarios normales a través de modalidades virtuales; Las actividades académicas asignadas no pueden bajo ninguna circunstancia reproducir modos tradicionales repetitivos Y | |

| Resumen del comunicado | Observaciones |
|--|---------------|
| <p>memorísticos como el dictado, el copiado o las planas. Las orientaciones educativas y las actividades deben procurar la generación de aprendizajes activos en un marco lúdico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A partir del 25 de mayo, se orienta a los docentes del sistema público a enmarcar su labor pedagógica en torno a la priorización curricular establecida en las guías de aprendizaje que el Ministerio de Educación pública en sus diferentes plataformas ○ El 25 de mayo inicia la transmisión de la franja de televisión educativa Aprendamos en Casa, a través del Canal 10, de 7:00 a.m. a 4:30 p.m., de lunes a viernes. Progresivamente se incluirán las diferentes áreas establecidas en el currículo nacional para contribuir a una educación integral. ○ Las teleclases, que se basan en las guías que se suben cada semana al sitio del Ministerio de Educación, no sustituyen la labor docente ○ Solicitamos a los docentes de Educación Inicial y Parvularia que orienten a las familias para sintonizar el programa radial Crecer Leyendo, de lunes a viernes de 1:00 p.m. a 2:00 p.m. a través de Radio de El Salvador (96.9 FM). <p>Se orienta a los docentes a centrarse en la evaluación formativa de los estudiantes. Se considera que la evaluación sumativa es contraproducente para el desarrollo de los aprendizajes durante la suspensión de clases por la emergencia. El Ministerio realizará evaluaciones ad hoc para identificar el desarrollo de los aprendizajes en tiempos de cuarentena, y de este modo, contar con respaldo científico para la priorización curricular de este año y el próximo. Por lo anterior, es muy importante que los docentes lleven un registro individual del desarrollo de guías de aprendizaje</p> | |

| | Resumen del comunicado | Observaciones |
|---------------------|--|---------------|
| | <p>que los estudiantes están haciendo, donde puedan verse reflejados sus avances durante la suspensión de clases.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se informa a los docentes que el Ministerio trabaja en la virtualización de la priorización curricular a través de Google Classroom. En la Fase 3, se realizará el lanzamiento oficial del portal que dará acceso a todos los materiales y recursos multimedia que podrán utilizar para realizar las adecuaciones correspondientes a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. ○ Es importante que todos los docentes se capaciten en el uso de Google Classroom, que es la plataforma oficial para la continuidad educativa. ○ Con el objetivo de responder a las necesidades específicas de los territorios, se solicita a las comisiones departamentales de Continuidad Educativa, intensificar sus esfuerzos para brindar acompañamiento, distribuir responsabilidades y orientaciones adecuadas a la comunidad educativa para asegurar el desarrollo de los aprendizajes. <ul style="list-style-type: none"> • Insistimos a los directores departamentales girar instrucciones a todo su personal para que no difundan información no oficial por ningún medio, para no generar confusión <p>Se solicita a los directores departamentales y asistentes técnicos pedagógicos redoblar esfuerzos para apoyar la continuidad educativa de la población estudiantil en sus diferentes grados con diferentes necesidades especiales, en coordinación con la Dirección Nacional de Educación de Primera Infancia (DNEPI) y la Dirección Nacional de Gestión Educativa</p> | |
| <p>Fecha</p> | <p>San Salvador, viernes 29 de mayo de 2020</p> | |

| | Resumen del comunicado | Observaciones |
|-----------------------|---|---|
| # de documento | CIRCULAR MINISTERIAL No. 11/2020 | Ante la Alerta Amarilla, tomar las precauciones para reducir riesgos a la comunidad educativa y las respectivas instalaciones. Se solicita tomar en cuenta |
| Asunto | Orientaciones para las direcciones departamentales de educación e instituciones educativas públicas y privadas ante la alerta amarilla por onda tropical en el salvador | medidas preventivas: <ul style="list-style-type: none"> • Activar Plan de Protección Institucional de las direcciones departamentales de Educación • Miembros de CDE resguardar alimentos y equipos tecnológicos • Desconectar equipo informático y otros aparatos electrónicos • Estar pendiente de las alertas • Informar a la departamental cualquier eventualidad o daño que ocurra • Hacer contacto con la comisión comunal de protección civil • Orientar a la comunidad que está en cuarentena • Identificar los lugares altos de su zona, así como los refugios y las rutas para llegar a ellos en caso de necesidad • Monitorear las amenazas ya identificadas en el mapa de riesgos escolar • Retirarse hasta donde sea posible de amenazas, notificando a las autoridades locales para anticipar a cualquier siniestro • Y otras recomendaciones similares • Establece los contactos para que tengan mayor información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Santiago Alfredo Flores Amaya, Director Nacional de Prevención y Programas Sociales. 70709824 / santiago.floresamined.gob.sv ○ Juan Carlos Arteaga Mena, Director Nacional de Gestión Educativa: 70709825 / juan.arteagaamined.gob.sv ○ Edwin Valladares/ Dirección Nacional de Gestión Educativa: 70709165 / edwin.valladares.amed.gob.sv |
| Remitente: | CARLA EVELYN HANANÍA DE VARELA MINISTRA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA | |

| | Resumen del comunicado | Observaciones |
|-----------------------|--|--|
| | Luis Balmore Amaya/Departamento de Gestión del Riesgo y Cambio Climático: 79191509 / luis.balmore@mined.gob.sv | |
| Fecha | San Salvador, 30 de julio de 2021 | Agradecimientos por garantizar la continuidad educativa desde inicio del año 2021 de manera virtual, y en la reapertura semipresencial, multimodal, gradual y opcional, asegurando los aprendizajes y competencias de los estudiantes. |
| # de documento | CIRCULAR MINISTERIAL No. 10 AÑO 2021 | No habrá actividades académicas y educativas del 1 al 8 de agosto y se les pide a todos los docentes NO ASIGNAR actividades o tareas para este período de receso educativo vinculado a los festejos agostinos, y, así, propiciar un espacio de descanso, esparcimiento y tiempo de convivencia de nuestros estudiantes con sus familias. |
| Asunto | Orientaciones para el período de receso estudiantil | Previsto para el lunes 9 de agosto, se les notifica que iniciará un "refuerzo académico", de manera semipresencial y a través de todas nuestras plataformas, para nuestros estudiantes, el cual finalizará el 13 de agosto. |
| Remitente: | CARLA EVELYN HANANÍA DE VARELA MINISTRA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA | |

Fuente: Circulares y documentos proporcionados por el Instituto nacional del Rosario (INER, 2024).

XI.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

XI.2.1. MATRIZ COMPARATIVA

La matriz comparativa nos permite conocer de las dos dimensiones que se han estudiado (administrativa y la académica) el comportamiento de las diferentes variables antes y durante la pandemia, teniendo presente que las condiciones previas a la pandemia corresponden al funcionamiento institucional bajo una modalidad presencial tradicional. En algunos indicadores, esta información se infiere a partir de las transformaciones descritas en el periodo durante la pandemia, dado que no siempre se documentan explícitamente en la descripción de los procesos de gestión en el capítulo XI.1

X.2.1.1. Dimensión Gestión Administrativa

Variable: Planeamiento institucional

Tabla 57. Tabulación y análisis de datos variable de Planeamiento Institucional

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|---|--|
| Existencia y actualización del PEI y PEA | El PEI estaba formulado y en ejecución. El PEA se elaboraba cada año, pero no contemplaba situaciones de emergencia. | El PEI no fue modificado. El PEA fue adaptado a la nueva realidad, incluyendo actividades no presenciales. |
| Participación del personal y comunidad | Participación de docentes, madres/padres de familia y estudiantes en su validación. El diseño se limita a la Dirección y docentes | La participación se redujo significativamente o fue nula. Se aplicaron directrices ministeriales sin procesos de consulta local. |
| Inclusión de diagnóstico institucional y contexto | Basado en información interna, sin considerar amenazas externas como pandemias. | Se comenzó a incluir el impacto del COVID-19, aunque sin profundidad. |
| Articulación entre metas, recursos y necesidades | Existía articulación básica para funcionamiento administrativo, pero no respondía a situaciones imprevistas. | Se reorganizaron recursos para responder a necesidades tecnológicas, pero sin planificación estratégica previa. |
| Ajustes ante emergencias sanitarias o crisis | No contemplados. | Se elaboró un plan de trabajo virtual, usando plataformas, guías impresas y seguimiento telefónico. |

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|---|--|---|
| Presupuesto total asignado y ejecutado por el centro educativo | Ejemplo: \$285,388.50 (2018). Estructura orientada a mantenimiento, funcionamiento, proyectos. | Ejemplo: \$367,758.46 (2022). Parte redirigida a conectividad, bioseguridad, paquetes alimenticios. |
| Porcentaje del presupuesto institucional destinado a emergencias | No se contemplaba partida específica para crisis | Se asignaron fondos específicos del PEA para respuesta a COVID (kits de limpieza, conectividad). |
| Número total de personal administrativo (según PEA) | Fluctuó entre 5 y 6 personas: secretaria, ordenanza, mantenimiento, vigilancia | Se mantuvo similar: 5 personas en 2021; no se ampliaron recursos humanos a pesar de nuevas exigencias. |
| Número de docentes activos | 18 docentes reportados en 2018 y 2019. | 17 en 2021; disminución por retiro de docente financiado por alcaldía, debido a eliminación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios |
| Ejecución del plan de compras escolares | Siguiendo procedimientos estándar; centrado en infraestructura y materiales generales. | Modificaciones urgentes para adquirir insumos de bioseguridad. |
| Protocolos o planes de emergencia | No existían. | Se desarrollaron de forma reactiva con apoyo del MINED y Comités de Protección Civil. |
| Coherencia con lineamientos del MINED | Se seguían, pero sin capacidad de adaptación propia. | Ajustes casi exclusivamente bajo directrices ministeriales. |

Variable Organización Institucional

Tabla 58. Tabulación y análisis de datos de variable Organización Institucional

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|--|--|
| Existencia y aplicación del manual de funciones institucional. | No existía un manual de funciones institucional propio. Las funciones del personal se desarrollaban conforme a la normativa del MINEDUCYT y a lo establecido en la Ley de la Carrera Docente | No se contó con un manual institucional formalizado. Durante la pandemia, las funciones fueron reasignadas de manera práctica según criterios de necesidad y experiencia, bajo coordinación directa de la dirección y lineamientos del MINEDUCYT |
| Claridad en la asignación de funciones del personal administrativo y docente. | Las funciones estaban definidas en papel, pero había duplicidad o vacíos operativos. | Se reasignaron tareas para cubrir necesidades de atención remota y entrega de paquetes. |

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|---|---|
| Redistribución de funciones ante cambios en la modalidad educativa. | No se requería redistribución, se operaba de manera tradicional y estable. | Docentes asumieron tareas no previstas, como visitas domiciliarias y llamadas. |
| Funcionamiento de estructuras organizativas internas (consejos, comités, coordinaciones). | Funcionaban comités y consejos, aunque con participación limitada. | Los comités se activaron de forma limitada por restricciones sanitarias. |
| Grado de cumplimiento de las funciones institucionales en condiciones normales y de emergencia. | Las funciones se cumplían según rutina | Algunas funciones no pudieron cumplirse por suspensión de actividades presenciales. |
| Mecanismos internos de coordinación y comunicación entre los distintos niveles del personal. | La coordinación era principalmente presencial, mediante reuniones periódicas. | Se utilizaron medios alternativos como WhatsApp para coordinar tareas. |
| Flexibilidad organizativa para implementar los lineamientos ministeriales. | La estructura era rígida y poco adaptable a cambios imprevistos. | Hubo esfuerzos improvisados por adaptarse a los lineamientos del MINED. |

Variable de Integración Institucional

Tabla 59. Tabulación y análisis de datos de variable Integración Institucional

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|---|---|
| Selección y contratación de personal docente conforme a normativa escalafonaria | El personal docente era nombrado conforme al Registro Escalafonario, cumpliendo con requisitos de Ley (Art. 12 de la LCD). Todo el personal del INER estaba debidamente registrado. | No hubo cambios en los mecanismos de contratación. Se mantuvo el cumplimiento de los requisitos escalafonarios establecidos por la Ley. |
| Compensación y beneficios conforme a Ley de la Carrera Docente | El personal docente recibía salario conforme a categoría y subcategoría escalafonaria, además de sobresueldos y bonificaciones estipuladas en Ley. | No hubo alteraciones. El personal del INER reporta haber recibido su salario y prestaciones sin interrupciones. |
| Infraestructura institucional y disponibilidad de espacios educativos | La distribución de instalaciones del INER estaba organizada por áreas específicas; el personal docente consideraba las condiciones | No se documentan adecuaciones específicas para bioseguridad o uso en modalidad híbrida. Se mantuvo la estructura general, aunque el uso fue limitado por la modalidad a distancia |

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|--|--|
| | satisfactorias, aunque con necesidades de mejora. | |
| Acceso a conectividad y recursos tecnológicos institucionales | El servicio de internet dentro del Instituto era considerado suficiente por el personal docente. | El acceso en las viviendas de estudiantes fue un reto. Algunos docentes recibieron módems USB para facilitar la continuidad educativa. |
| Apoyo interinstitucional para fortalecimiento de recursos. | En años previos se recibieron aportes de la alcaldía, FEPADE y MINEDUCYT para mejorar infraestructura. | Durante pandemia, se mantuvo la planificación con apoyos para solventar necesidades básicas. |

Variable de Dirección Institucional

Tabla 60. Tabulación y análisis de datos de variable de Dirección Institucional

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|--|---|
| Liderazgo escolar con claridad de propósito a través del PEI y PEA | El director lideraba la elaboración y evaluación del PEI y PEA, con visión clara del propósito institucional. | La elaboración del PEI y PEA se detuvo como proceso autónomo; el liderazgo directivo se enfocó en aplicar lineamientos centrales del MINEDUCYT. |
| Promoción de la participación de la comunidad educativa en la planificación escolar | Participación activa de personal docente, madres/padres de familia en la validación y evaluación del PEI y PEA, según entrevistas. | La participación en planificación se redujo significativamente. Se priorizó la ejecución de lineamientos ministeriales. |
| Coordinación y comunicación efectiva para la gestión escolar | Se utilizaban canales presenciales formales y reuniones institucionales. | Se sustituyeron por correo institucional y uso intensivo de WhatsApp, que se consolidó como herramienta eficaz de coordinación. |
| Implementación local de lineamientos del MINEDUCYT en contexto de emergencia | La dirección tenía cierta autonomía en la implementación de políticas educativas. | El MINEDUCYT asumió un rol más centralizado. El director fue responsable de implementar lineamientos emitidos desde el nivel central por medios digitales y televisión. |
| Número de comunicaciones recibidas del MINED mensualmente | Promedio regular según calendario institucional. | Incremento significativo: hasta 2–3 comunicaciones semanales durante los primeros meses de pandemia (estimado según entrevistas) |

Variable de Seguimiento y Evaluación Institucional

Tabla 61. Tabulación y análisis de datos de variable de Seguimiento y Evaluación Institucional

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|---|--|
| Seguimiento a indicadores institucionales a través del comité de evaluación | El comité de evaluación institucional (conformado por docentes) daba seguimiento a indicadores como asistencia, repitencia y rendimiento, con base en el PEA. | El seguimiento se redujo y se centró principalmente en lo pedagógico; el comité tuvo poca actividad en el ámbito administrativo |
| Aplicación de instrumentos de evaluación institucional definidos en el PEA | Se elaboraban encuestas e instrumentos para cada actividad del PEA, con análisis posterior para retroalimentación. | La aplicación se interrumpió parcialmente; se retomó de forma limitada en actividades prioritarias y con medios digitales |
| Participación del comité de apoyo en la evaluación de procesos de gestión institucional | El comité evaluaba aspectos administrativos como liderazgo, organización, cumplimiento de normas y funcionamiento institucional. | Su participación se suspendió en buena medida por la virtualidad; no hubo reuniones formales de comité |
| Evaluación del desempeño docente conforme a la Ley de la Carrera Docente | Se realizaba de acuerdo con la normativa, con apoyo del director y comité institucional. | No se documenta la ejecución del proceso de evaluación del desempeño docente durante la pandemia. Los procesos se centraron en el seguimiento del docente en el cumplimiento de la labor pedagógica. |
| Uso de estadísticas institucionales sistematizadas | Se manejaban registros sobre asistencia, sobreedad, repitencia y rendimiento académico | El levantamiento de datos fue irregular y condicionado al acceso remoto y conectividad limitada |
| Número de docentes en el comité de evaluación institucional | 4 docentes integraban formalmente el comité de evaluación institucional | Se mantuvo el número de integrantes, aunque con participación irregular y sin reuniones presenciales |

X.2.1.2. Dimensión Gestión Académica

Variable de Planificación pedagógica

Tabla 62. Tabulación y análisis de datos de variable de Planificación pedagógica

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|---|---|---|
| Aplicación del PEI del MINEDUCYT | El currículo nacional y programas de estudio orientaban la planificación pedagógica. Su enfoque era presencial. | El MINEDUCYT emitió directrices de emergencia, priorizó contenidos y promovió la virtualización parcial del currículo. |
| Aplicación del PCC institucional | El INER formulaba su PCC considerando objetivos, metodología, contenidos, evaluación y recursos, con participación docente. | El PCC no fue reformulado, pero se aplicaron ajustes prácticos en la enseñanza sin modificación formal del documento. |
| Elaboración de planificación didáctica | El docente planificaba por unidad de aprendizaje, alineada al PCC. El primer bloque debía presentarse antes de iniciar el año. | La planificación se reestructuró para priorizar cinco áreas básicas (evaluadas en AVANZO). Se adaptaron recursos y metodologías a entornos digitales. |
| Participación en la construcción de la planificación pedagógica | La formulación del PCC incluía participación del Consejo Docente. La planificación de aula era individual, con revisión directiva. | Se redujo la participación en la revisión colectiva del PCC. La planificación individual continuó, bajo mayor orientación ministerial. |
| Coherencia y adaptación de los componentes curriculares en los tres niveles de concreción pedagógica | Existía correspondencia entre niveles: objetivos, contenidos, metodología y evaluación se desarrollaban con cierta autonomía docente. | El MINEDUCYT priorizó contenidos y flexibilizó evaluación. Los recursos y metodologías debieron adaptarse a medios digitales, limitando la autonomía docente. |
| Incorporación de tecnología educativa | No formaba parte esencial de la planificación. La enseñanza era 100% presencial. | Se integraron plataformas como WhatsApp, Moodle y Google Classroom. Fue necesaria capacitación docente improvisada. |
| Supervisión y seguimiento de la planificación | El director avalaba la planificación. El MINED podía requerirla. | Se mantuvo la supervisión directiva y se reforzó el control externo desde el MINED sobre cumplimiento y uso de plataformas. |
| Porcentaje de áreas prioritizadas según lineamientos del MINED | 90% del currículo se abordaba en aula, según planificación completa. | Se priorizaron 5 áreas básicas (Lenguaje, Matemáticas, Ciencias, Sociales e Inglés) ≈ 70% de las áreas del currículo, según testimonio del subdirector. |

Variable de Organización Académica

Tabla 63. Tabulación y análisis de datos de variable de Organización Académica

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|--|--|
| Organización del calendario escolar y cumplimiento de días lectivos | Se seguía el calendario oficial del MINEDUCYT con 200 días lectivos. Actividades se programaban en el PEA. | Se mantuvo el calendario oficial, pero varias actividades se suspendieron o adaptaron. Hubo reducción en la cobertura de programas |
| Distribución y carga horaria por nivel de bachillerato | 40 h/semana (Bach. General), 44 h/semana (Bach. Técnico). Horario definido por normativa MINED | Se mantuvo formalmente, pero en la práctica hubo flexibilidad. Enfocados solo en 5 áreas básicas, con menor carga efectiva |
| Organización de horarios diarios y recreos | Horarios incluían recreos (30–40 min) y almuerzo (60 min), respetando secuencia pedagógica. | Los horarios se reestructuraron para modalidad remota. No hubo recreos estructurados. Se trabajó con sesiones asincrónicas o flexibles |
| Agrupación y distribución de estudiantes por secciones | Se organizaban secciones con entre 28 y 45 estudiantes según normativa MINED | Se mantuvo la matrícula por sección, pero con interacciones virtuales, según posibilidades de conectividad. |
| Inclusión de actividades extracurriculares en la organización académica | Incluidas en el calendario anual (actividades artísticas, culturales, visitas). | Suspendidas por completo durante la pandemia |

Variable de Integración Académica

Tabla 64. Tabulación y análisis de datos de variable de Integración Académica

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|---|---|--|
| Políticas nacionales de formación docente continua | Existía coordinación desde la DNFD e INFOD, con oferta de formación presencial y seminarios especializados | El MINEDUCYT fortaleció con asistencia obligatoria, la formación virtual: Google Classroom, protocolos de bioseguridad, habilidades socioemocionales, uso de TIC |
| Implementación local de la formación docente | Los gestores pedagógicos regionales y directores promovían capacitaciones y seguimiento. Participación según disponibilidad institucional | Se implementaron formaciones por convocatoria. Algunos docentes del INER participaron en cursos virtuales organizados desde el INFOD. En el INER se inició con capacitación en Moodle mientras el MINEDUCYT se organizaba. |
| Incorporación e integración de personal | No se requería personal adicional fuera de la planta docente y administrativa regular. Las | Se contrató temporalmente una secretaria y tutores para apoyar la modalidad virtual. No se detalla un |

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|---|--|--|
| | actividades eran presenciales y la estructura institucional era estable. | proceso formal de inducción o acompañamiento, pero fueron incorporados funcionalmente en la ejecución del PEA. No se trató de nuevas plazas docentes formales. |
| Integración de los padres y madres de familia en órganos de gestión escolar | Participación presencial en la Asamblea General y Consejo Directivo Escolar (CDE), con asistencia media-alta en convocatorias. | No hubo convocatorias por restricciones sanitarias y por limitaciones tecnológicas |
| Orientación institucional al docente como parte del proceso de integración profesional | La orientación al docente era concebida como un proceso continuo, no limitado a la fase de ingreso, que buscaba desarrollar competencias pedagógicas con apoyo del equipo técnico, la dirección y coordinación pedagógica. | Se mantuvo como una necesidad identificada, aunque no se detalla cambios específicos en su implementación durante la pandemia. |
| Desarrollo de habilidades y actitudes profesionales | Se promovía una cultura de mejora continua basada en reflexión docente y compromiso ético. | Se enfatizó la empatía, la resiliencia y la adaptación a lo digital como parte de las nuevas competencias docentes |
| Participación en equipos académicos institucionales | Los docentes participaban en equipos pedagógicos y consejos docentes, contribuyendo a mejoras curriculares. | Se mantuvo participación parcial, aunque más limitada por la virtualidad. Se priorizaron comisiones técnicas sobre aspectos digitales. |
| Acompañamiento pedagógico desde la dirección y coordinación técnica | Dirección y coordinadores realizaban seguimiento presencial a las prácticas docentes. | El acompañamiento se trasladó a medios digitales (correo, WhatsApp). Se redujo el seguimiento sistemático |

Variable de Dirección Pedagógica

Tabla 65. Tabulación y análisis de datos de variable de Dirección Pedagógica

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|---|--|--|
| Gestión del currículo y planificación pedagógica | El director promovía el trabajo colaborativo docente, contextualización del currículo y uso adecuado de recursos | Se mantuvo la coordinación curricular con adecuaciones flexibles, centradas en áreas prioritarias y medios digitales |
| Evaluación pedagógica y retroalimentación a docentes | Se realizaban visitas de aula, revisión de planificación y retroalimentación directa para mejora continua | El seguimiento fue virtual. Se limitó la observación directa y se mantuvo el control desde planificaciones compartidas y uso de plataformas. |

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|---|---|--|
| Impulso al desarrollo profesional docente | Dirección organizaba talleres, círculos de estudio y espacios de reflexión pedagógica | Se priorizó la capacitación digital. Se acompañó la formación en Google Classroom y adaptación metodológica remota |
| Promoción del cambio e innovación pedagógica | Se impulsaban iniciativas docentes, nuevas metodologías y experiencias de aula contextualizadas | Se promovió el uso de TIC, recursos virtuales y creatividad ante la emergencia, aunque con limitaciones en sistematización. |
| Coordinación pedagógica y comunicación con el equipo docente | Coordinación mediante reuniones presenciales, acuerdos y canales institucionales | WhatsApp fue el canal principal de coordinación. Facilitó organización y seguimiento aún sin presencialidad |
| Atención emocional y contención del equipo docente y estudiantil | Se promovía un ambiente de respeto y colaboración, sin protocolos específicos de apoyo emocional. | Se fortaleció el acompañamiento emocional desde la dirección. Se reconoció el desgaste docente y la necesidad de contención. |

Variable de Evaluación Pedagógica

Tabla 66. Tabulación y análisis de datos de variable de Evaluación Pedagógica

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|--|---|---|
| Tipos de evaluación aplicados | Se aplicaban evaluación diagnóstica, formativa y sumativa como parte del proceso continuo del docente. | Se mantuvo la tipología, aunque con énfasis reforzado en evaluación formativa y diagnóstica para adecuarse al contexto virtual. |
| Enfoques y agentes involucrados en la evaluación | Predominaba la heteroevaluación, con esfuerzos graduales por incluir autoevaluación y coevaluación en prácticas docentes. | Se fortaleció la autoevaluación y coevaluación en entornos virtuales para fomentar autonomía y participación del estudiante. |
| Uso de criterios e instrumentos de evaluación | Se empleaban rúbricas, listas de cotejo y escalas de valoración. Criterios se compartían previamente con el estudiante. | Se mantuvieron los mismos instrumentos. Se adaptaron a medios digitales y se aseguraba que los estudiantes los conocieran antes de las actividades. |
| Actividades de evaluación desarrolladas | Se planificaban actividades integradoras para evaluar competencias (conceptuales, procedimentales y actitudinales). | Se aplicaron actividades en línea, proyectos prácticos y evaluaciones estandarizadas adaptadas a la virtualidad. |
| Evaluaciones estandarizadas nacionales aplicadas | Se aplicaba la prueba PAES, cuya nota contaba como 25% del promedio final | Se implementó la prueba AVANZO, adaptada digitalmente. Mantuvo el mismo valor porcentual en la nota final |
| Variación en los niveles de logro en pruebas nacionales (PAES vs. AVANZO) | En PAES (2015–2019): promedio en nivel básico (45–53%), intermedio (39–50%), superior (6–11%). | En AVANZO (2020–2021): aumento de estudiantes en nivel intermedio (66–70%) y disminución en nivel superior (2.7% en 2021). |

| INDICADORES | ANTES DE LA PANDEMIA | DURANTE LA PANDEMIA |
|---|---|---|
| Comunicación resultados retroalimentación familias | de y a Se entregaban al menos cuatro reportes anuales con notas y retroalimentación a padres/tutores. | Se mantuvo el sistema de reportes, aunque con ajustes en medios de entrega según condiciones de conectividad. |

XI.3. ANÁLISIS TEMÁTICO Y COMPARATIVO

El análisis se desarrolla a partir de la tabulación de variables e indicadores, contruidos de la comparación descriptiva del proceso de gestión educativa antes y durante la pandemia por COVID-19 desarrollado en el capítulo XI.1 La organización de los temas es en respuesta a las preguntas de investigación y permite interpretar las transformaciones, desafíos y aprendizajes institucionales identificados a lo largo del estudio.

XI.3.1. TEMA 1: CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ANTES DE LA PANDEMIA

Antes de que llegara la pandemia, la gestión educativa se caracterizaba por un cumplimiento riguroso de las normativas nacionales y un liderazgo muy centralizado en el Director de la Institución. Tanto en el ámbito administrativo como en el académico, la planificación se llevaba a cabo siguiendo las directrices del MINEDUCYT y los procedimientos internos de la institución. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Escolar Anual (PEA) se validaban participativamente con el personal docente y representantes estudiantiles y de los padres y madres de familias, en respuesta a convocatorias organizadas por la dirección. La planificación pedagógica se organizaba en función del Currículo Nacional y el Proyecto Curricular del Centro (PCC), asegurando claridad en los niveles de concreción curricular.

En ambas áreas de gestión, la distribución de funciones se regía por lo que establece la Ley de la Carrera Docente y otras normativas ministeriales. Sin embargo, el Instituto carecía de manuales institucionales propios y de procedimientos escritos que regulan la asignación de tareas o los mecanismos de coordinación. Esta falta de documentación generaba situaciones de dependencia de la experiencia del personal para mantener la organización diaria. La organización académica seguía estrictamente el calendario y horario oficial, con jornadas diferenciadas por modalidad educativa.

La integración institucional funcionaba de manera efectiva debido a la estabilidad laboral del personal escalafonado y al trabajo en equipo que se realizaba incorporando el Consejo de docentes y sus comités de apoyo, representantes de padres y madres de familia y estudiantes.

La formación continua del profesorado se llevaba a cabo principalmente a través de la participación en diplomados o talleres ofrecidos por entidades externas como el Instituto de Formación Docente (INFOD) o la Dirección Nacional de Formación Docente (DNFD). Sin embargo, no existían mecanismos institucionales sistemáticos para fomentar su desarrollo interno.

En lo que respecta al direccionamiento, el director, apoyado del Subdirector, desempeñaba un papel fundamental como coordinador de los procesos administrativos y pedagógicos, ejerciendo su liderazgo en la planificación, la coordinación y el cumplimiento de las normativas. Este modelo aseguraba una estabilidad organizativa, pero también creaba una estructura vertical con pocas oportunidades para la delegación estratégica. A pesar de esto, la dirección promovía espacios de participación colegiada a través de consejos y comités, que tenían funciones principalmente consultivas, de seguimiento o validación técnica. Esta configuración refleja una lógica de liderazgo técnico-operativo, más que una gobernanza distribuida. La valoración positiva del liderazgo por parte del personal docente evidenciaba una legitimidad institucional basada en la eficacia del mando y en la capacidad organizativa, más que en mecanismos de corresponsabilidad estructural.

A nivel institucional, el comité de evaluación seguía indicadores como asistencia, repitencia y logro académico, además de utilizar instrumentos diseñados para evaluar las actividades contempladas en el PEA; para generar una retroalimentación e identificación de puntos de mejora. La evaluación del desempeño docente se realizaba de acuerdo con la Ley de la Carrera Docente, a través de registros administrativos y encuestas, aunque sin un sistema sostenido de retroalimentación profesional. En el ámbito académico, la evaluación del aprendizaje se centraba en un enfoque numérico y normativo, con estrategias de recuperación definidas con el fin de aprobación de curso. Sin embargo, no se documentaban procesos claros para asegurar que todos los estudiantes tuvieran la oportunidad de mejorar su rendimiento.

XI.3.2. TEMA 2: TRANSFORMACIONES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DURANTE LA PANDEMIA

La pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión para la gestión educativa del INER, forzando una adaptación acelerada de prácticas institucionales en un entorno caracterizado por la virtualidad, la incertidumbre y la imposición de lineamientos externos. Las transformaciones registradas en la gestión administrativa y académica durante este periodo evidencian una transición desde una operatividad rutinaria hacia un funcionamiento más reactivo, con limitaciones estructurales.

En el plano de la planificación, tanto administrativa como pedagógica, se registró una interrupción del carácter autónomo y participativo de los procesos previos. El PEI no fue actualizado y el PEA se reformuló únicamente para incorporar lineamientos ministeriales, sin consulta local. En lo pedagógico, el PCC no fue revisado formalmente, aunque los docentes realizaron ajustes prácticos en función de las prioridades nacionales. La participación docente en la planificación se redujo notablemente y la autonomía pedagógica se vio restringida por la priorización curricular y la virtualización impuesta desde el MINEDUCYT

La organización institucional experimentó una reconfiguración operativa. Si bien no se generaron manuales ni documentos normativos propios, las funciones se reasignaron de forma práctica y contextual, guiadas por criterios de necesidad y coordinación directa. El funcionamiento del equipo docente se adaptó a condiciones remotas, manteniendo las cargas horarias formales, aunque con flexibilidad en la ejecución. El uso de plataformas digitales (WhatsApp, Moodle, Google Classroom) sustituyó el modelo presencial y permitió sostener mínimamente la organización académica.

En cuanto a la integración, persistió la estabilidad laboral del personal, pero el acompañamiento se volvió más informal y dependiente de la conectividad y disponibilidad individual. La capacitación docente se centró en el uso de plataformas tecnológicas y herramientas de gestión digital, con apoyo parcial del MINEDUCYT. La infraestructura permaneció sin modificaciones sustanciales, y el acceso a recursos tecnológicos fue desigual, con entrega limitada de módems y dispositivos.

En el campo de la dirección, se evidenció un giro hacia un modelo de liderazgo técnico-ejecutor, fuertemente condicionado por la centralización ministerial. El director pasó de liderar la construcción del PEI y PEA a convertirse en agente de implementación de directrices nacionales, transmitidas con alta frecuencia a través de medios digitales. No obstante, se mantuvo una coordinación interna efectiva mediante el uso intensivo de WhatsApp y correo institucional, que sustituyeron los espacios presenciales. La participación docente, que antes de la pandemia se limitaba principalmente a funciones consultivas y técnicas en espacios colegiados, se vio aún más restringida durante la emergencia sanitaria. La implementación acelerada de lineamientos nacionales y la mediación virtual concentraron aún más la toma de decisiones en el nivel directivo, reduciendo las oportunidades de deliberación colectiva y debilitando las dinámicas internas de coordinación participativa.

Respecto al seguimiento y evaluación, las funciones del comité institucional se debilitaron. El levantamiento de datos fue irregular, condicionado por la conectividad, y los instrumentos de evaluación institucional se aplicaron parcialmente. La evaluación docente formal fue suspendida, y se dio prioridad al seguimiento del cumplimiento básico de funciones pedagógicas. En lo académico, se mantuvieron los instrumentos y criterios tradicionales, pero adaptados a medios digitales, sin modificar sustancialmente el enfoque normativo.

XI.3.3. TEMA 3: ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONAL AL PERSONAL EDUCATIVO

El acompañamiento institucional al personal educativo es un componente esencial en el sostenimiento de los procesos pedagógicos, particularmente demostrado en el contexto de crisis de la pandemia por COVID-19.

A partir de las variables e indicadores tabulados en esta investigación, se identifican cambios significativos en el acompañamiento institucional, entre el periodo previo a la emergencia sanitaria y el desarrollado durante ella, especialmente en las variables de integración académica y dirección pedagógica. El acompañamiento institucional al personal educativo transitó de un modelo estructurado y presencial a uno más adaptativo y digital, condicionado por la emergencia sanitaria y la disponibilidad tecnológica.

En cuanto a la integración académica, antes de la pandemia se evidenciaba una cultura de formación continua promovida por instancias como el INFOD y la DNFD, mediante talleres presenciales y espacios de reflexión pedagógica impulsados por los equipos técnicos y el director escolar. Los docentes participaban activamente en equipos académicos y mantenían vínculos estrechos con la coordinación pedagógica. En cambio durante la pandemia, el acompañamiento institucional se adaptó a modalidades virtuales, priorizándose la capacitación docente en plataformas como Google Classroom y Moodle, así como en temas de bioseguridad, atención socioemocional y uso de tecnologías. La comunicación se trasladó mayoritariamente a canales digitales, como WhatsApp, afectando la sistematicidad y profundidad del seguimiento pedagógico.

Respecto a la dirección pedagógica, en la etapa prepandemia se observaba una gestión curricular estructurada, con reuniones periódicas, visitas de aula y seguimiento técnico presencial. Se promovía el desarrollo profesional docente mediante actividades planificadas. Durante la pandemia, estas prácticas fueron sustituidas por mecanismos más flexibles y reactivos. La dirección escolar debió reorganizar la gestión pedagógica, priorizando contenidos, ajustando evaluaciones y canalizando las orientaciones ministeriales a través de medios digitales. El liderazgo escolar cobró especial relevancia al coordinar acciones de formación y contención emocional, reconociéndose el desgaste profesional del personal docente. Si bien se logró sostener la continuidad educativa, muchas acciones carecieron de sistematización y evaluación formal.

XI.3.4. TEMA 4: IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Sobre los resultados de aprendizaje, los datos muestran un retroceso académico. Mientras que las pruebas PAES previas a la pandemia reflejaban entre un 6 % y 11 % del estudiantado en niveles de logro superior, la transición a la prueba AVANZO, adaptada a la virtualidad y con menor capacidad de discriminación académica, mostró una reducción, alcanzando apenas el 2 % en algunos años, y un ensanchamiento de la franja intermedia, aunque con un perfil descendente. Esto sugiere que la virtualidad, tal como fue aplicada en el INER, no logró sostener la trayectoria ascendente de los estudiantes con potencial de excelencia, y tampoco consolidó los avances del grupo medio. La falta de conectividad estable, la carencia de dispositivos

tecnológicos, el limitado acompañamiento docente y las condiciones del entorno familiar; marcado por estrés, sobrecarga doméstica y falta de espacios adecuados para el estudio; fueron factores determinantes. Así, muchos estudiantes de rendimiento intermedio experimentaron estancamiento o retrocesos, al no contar con los apoyos necesarios para mantenerse dentro de su franja de logro o avanzar hacia niveles superiores.

En cuanto al desempeño institucional, los indicadores como la aprobación, repitencia y deserción muestran que, aunque se hicieron esfuerzos por mantener el año escolar en marcha y evitar que se interrumpiera, eso no significó que los estudiantes realmente aprendieran. Aunque muchos pasaron de grado, en realidad hubo muchas dificultades que impidieron que el aprendizaje fuera profundo y de buena calidad, revelando las limitaciones del modelo de educación a distancia y el costo pedagógico acumulado. Los datos del INER entre 2019 y 2024 permiten observar con claridad estos efectos. En 2019, previo a la pandemia, se reportaron 460 estudiantes aprobados, 2 reprobados y 37 casos de deserción. En 2020, durante el primer año del confinamiento, el centro no reportó deserción ni reprobados, y el número de aprobados subió a 517, lo que puede interpretarse como una respuesta institucional para asegurar continuidad administrativa. Sin embargo, en 2021, ya con más tiempo de implementación de la virtualidad, se registró una fuerte alza en la deserción (78 casos) y una caída significativa en la aprobación (400 estudiantes), lo que evidencia una pérdida de seguimiento y debilitamiento del vínculo pedagógico. En los años posteriores, si bien se observa una recuperación progresiva en la cantidad de aprobados (366 en 2022, 457 en 2023 y 488 en 2024), la deserción continúa siendo un fenómeno presente, aunque en descenso, y los casos de reprobación reaparecen en 2022 y 2023 (12 y 16 respectivamente), ausentes en los años más críticos de la pandemia.

XI.3.5. TEMA 5: FACTORES DE RESILIENCIA INSTITUCIONAL Y APRENDIZAJES PARA LA GESTIÓN EN CRISIS

El paso de la educación presencial a la virtual durante la pandemia evidenció no solo debilidades, sino también ciertas fortalezas emergentes que pueden catalogarse como factores de resiliencia institucional. En el caso del Instituto Nacional El Rosario, estos factores se manifestaron en la capacidad de reorganizar procesos, mantener vínculos educativos y garantizar cierto nivel de continuidad formativa, a pesar de las limitaciones tecnológicas, pedagógicas y emocionales del contexto.

Uno de los principales elementos de resiliencia fue el compromiso del personal docente, que asumió una rápida adaptación a plataformas digitales, aun cuando muchos no contaban con formación previa en su manejo. El uso de herramientas como WhatsApp, Google Classroom y Moodle permitió sostener la comunicación con el estudiantado y coordinar acciones mínimas de planificación y evaluación. Además, la disposición de algunos actores clave, como el equipo directivo y ciertos docentes líderes, para asumir tareas de acompañamiento y seguimiento permitió mitigar parcialmente los efectos del aislamiento y la deserción.

La dirección escolar también demostró resiliencia al reorganizar funciones, priorizar áreas curriculares esenciales y ajustar evaluaciones. Aunque no existían manuales ni protocolos específicos para emergencias, se reasignaron tareas de forma práctica según criterios de necesidad y experiencia, con una notable capacidad de improvisación y respuesta inmediata ante lo inesperado. La gestión se centró en la entrega de guías impresas, seguimiento telefónico, distribución de paquetes alimentarios y apoyo emocional tanto a docentes como a estudiantes.

Un aspecto clave fue el reconocimiento institucional del desgaste profesional del personal, que llevó a fortalecer el acompañamiento emocional desde la dirección. Se promovió una cultura interna de empatía, comprensión y flexibilidad, que si bien no contó con protocolos formales, fue asumida por los equipos directivos como un imperativo humano en medio de la crisis.

Entre los aprendizajes institucionales más relevantes destaca la necesidad de contar con mecanismos de planificación más flexibles y sensibles al entorno, de fortalecer las capacidades tecnológicas del personal, y de establecer redes de apoyo entre docentes, estudiantes y familias. Asimismo, la pandemia dejó claro que la gestión educativa no puede reducirse a la administración del currículo, sino que debe incorporar dimensiones de apoyo emocional, bienestar colectivo y corresponsabilidad comunitaria.

Estos elementos, si son integrados y sistematizados en los planes escolares futuros, pueden convertirse en bases sólidas para una gestión educativa más humana, adaptable y resiliente ante posibles nuevas crisis.

XI.4. ANÁLISIS FODA

Para finalizar el proceso de diagnóstico desarrollado a lo largo de esta investigación; se construye el presente análisis FODA. A través de esta herramienta estratégica, se sistematizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que condicionaron la respuesta del Instituto Nacional El Rosario ante la crisis sanitaria; lo cual no solo ofrece una lectura comprensiva del contexto vivido, sino que también constituye la base para la formulación de un plan estratégico institucional orientado a fortalecer la capacidad de respuesta ante futuras situaciones de crisis.

XI.4.1. MATRIZ FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| F1. Compromiso del cuerpo docente ante el cambio repentino a la virtualidad. F2. Capacidad de reorganización institucional sin contar con protocolos formales. F3. Reasignación de tareas y priorización curricular con capacidad de improvisación efectiva. F4. Uso efectivo de herramientas como WhatsApp, Moodle y correo electrónico institucional. F5. Acompañamiento emocional desde la dirección escolar Cultura interna de empatía, comprensión y flexibilidad en la gestión de crisis. | O1. Apoyo del MINEDUCYT con guías pedagógicas y plataformas como Google Classroom. O2. Potencial para sistematizar buenas prácticas surgidas en la crisis. O3. Acceso a capacitaciones virtuales gratuitas para docentes. O4. Sensibilización sobre el papel de las redes comunitarias en la gestión educativa. Aumento en la conciencia del rol del bienestar socioemocional en la educación |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| D1. Infraestructura tecnológica limitada, tanto institucional como en los hogares de docentes y estudiantes. D2. Bajo nivel inicial de alfabetización digital en parte del personal docente. D3. Evaluación poco sistemática durante la etapa de educación a distancia. D4. Falta de protocolos formales de actuación en contextos de emergencia. Aumento de la deserción estudiantil en 2021 | A1. Brecha digital profunda por causas socioeconómicas. A2. Desvinculación emocional y académica de estudiantes durante la educación virtual. A3. Aumento crítico en la deserción estudiantil A4. Riesgo de volver a prácticas improvisadas sin aprendizaje institucional duradero. Posibles restricciones presupuestarias futuras como los recortes del FODES. |

XI.5. RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO

El proceso de diagnóstico de la gestión educativa durante la pandemia Covid 19, concluye con los siguientes resultados:

1. La gestión educativa se sostuvo sobre fortalezas informales más que sobre estructuras planificadas; dado que el INER logró un desarrollo funcional tanto de su gestión administrativa y académica, gracias a las fortalezas del compromiso de trabajo del personal docente y el liderazgo empático de la Dirección, quienes tuvieron la disposición de trabajar con medios tecnológicos improvisados, revelando un capital humano resiliente pero no institucionalizado; ni la existencia de protocolos específicos ante crisis.
2. Las debilidades preexistentes a la pandemia en el Instituto, como la limitada infraestructura tecnológica y la poca participación de las madres y padres de familia, se intensificaron bajo las condiciones de la emergencia.
3. Las oportunidades ofrecidas, como las capacitaciones del MINEDUCYT y el acceso a plataformas virtuales gratuitas, resultaron insuficientes y fueron aprovechadas de manera desigual entre la comunidad educativa. Estas medidas no lograron compensar la pérdida de calidad respecto al modelo presencial previo a la pandemia, ni fueron capaces de contrarrestar eficazmente las amenazas del entorno, como la violencia territorial, la pobreza y el limitado acceso a internet.
4. El retroceso en los niveles de logro (reducción de estudiantes en nivel superior en la prueba AVANZO), combinado con una evaluación poco sistemática en la que se priorizó la promoción sobre el aprendizaje, muestra la urgencia de replantear mecanismos de seguimiento, retroalimentación y apoyo pedagógico diferenciado.
5. La experiencia de confinamiento durante la pandemia permitió identificar elementos de innovación como el uso de tecnologías educativas, la revalorización del bienestar socioemocional y la posibilidad de crear redes comunitarias de apoyo; lo que abre la oportunidad de avanzar a una planificación educativa más contextualizada, inclusiva y adaptativa; capaz de responder a escenarios de crisis con mayor eficacia

XII. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

XII.1. MATRIZ CAME

Retomando el análisis FODA en el apartado XI.4; se procede a la elaboración de la matriz CAME como herramienta de identificación de estrategias para el desarrollo del plan de gestión en situación de crisis. Esta matriz permite convertir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en estrategias concretas orientadas a corregir las debilidades (C), afrontar las amenazas (A), mantener las fortalezas (M) y explotar las oportunidades (E).

Tabla 67. Matriz CAME

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------------|------|--|---|
| OPORTUNIDADES | | ESTRATEGIAS OFENSIVAS | ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS |
| | EO1. | Potenciar el compromiso docente aprovechando el apoyo del MINEDUCYT con guías y plataformas. (F1 + O1) | EA1. Superar la infraestructura tecnológica limitada mediante apoyo ministerial y plataformas gratuitas. (D1 + O1 / O3) |
| | EO2. | Reforzar la capacidad de reorganización institucional mediante la sistematización de buenas prácticas surgidas en la crisis. (F2 + O2) | EA2. Corregir la baja alfabetización digital docente a través de capacitaciones virtuales continuas. (D2 + O3) |
| | EO3. | Usar la capacidad de improvisación curricular efectiva para implementar capacitaciones virtuales. (F3 + O3) | EA3. Mejorar la evaluación educativa usando herramientas y experiencias sistematizadas. (D3 + O2 / O1) |
| | EO4. | Ampliar el uso de plataformas como WhatsApp, Moodle y correo con apoyo de redes comunitarias. (F4 + O4) | EA4. Desarrollar protocolos formales de actuación con base en buenas prácticas. (D4 + O2) |
| | EO5. | Fortalecer el acompañamiento emocional desde la dirección utilizando la creciente conciencia | EA5. Revertir la deserción estudiantil con apoyo de redes comunitarias y estrategias ministeriales. (D5 + O1 / O4) |

| | | |
|-----------------|---|---|
| | sobre el bienestar socioemocional. (F5 + O5). | EA6. Reconectar emocional y académicamente al alumnado con foco en el bienestar socioemocional. (D6 + O5 / O4) |
| | EO6. Consolidar la cultura de empatía y flexibilidad aprovechando capacitaciones virtuales y alianzas ministeriales. (F6 + O3 / O5) | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS | ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA |
| | ED1. Utilizar el compromiso docente para mitigar la brecha digital. (F1 + A1) | ES1. Mitigar la infraestructura deficiente frente a la brecha digital mediante gestión de recursos mixtos. (D1 + A1 / A5) |
| | ED2. Aplicar la reorganización institucional efectiva para evitar improvisaciones futuras. (F2 + A4) | ES2. Evitar la deserción corrigiendo la desvinculación emocional con apoyo comunitario. (D6 + A2 / A3) |
| | ED3. Aprovechar la capacidad de improvisación curricular para reducir la deserción estudiantil. (F3 + A2) | ES3. Enfrentar la improvisación futura desarrollando protocolos y planes de contingencia. (D4 + A4) |
| | ED4. Reforzar el uso de plataformas digitales frente a restricciones presupuestarias. (F4 + A5) | ES4. Contener el impacto de la evaluación informal mediante un sistema mixto adaptado. (D3 + A4 / A5) |
| | ED5. Mantener el acompañamiento emocional para evitar desvinculación del estudiantado. (F5 + A3) | ES5. Reducir la desvinculación académica con estrategias de bienestar emocional integradas. (D6 + A3 / A2) |
| | ED6. Usar la cultura de empatía y flexibilidad para afrontar escenarios de deserción y desmotivación masiva. (F6 + A2 / A3) | ES6. Responder a recortes presupuestarios con organización interna y diversificación de fuentes de apoyo. (D1 + A5) |

XIII. PROPUESTA DE POLÍTICAS EDUCATIVAS PARA RESPONDER A FUTURAS SITUACIONES DE CRISIS

A partir del diagnóstico institucional y del análisis estratégico desarrollado mediante la matriz CAME, se hace evidente la necesidad de establecer un conjunto de políticas educativas orientadoras que permitan a las instituciones escolares responder de forma anticipada, organizada y resiliente ante futuras crisis.

El presente capítulo propone un marco de políticas educativas contextualizadas al nivel medio, tomando como referencia la experiencia del Instituto Nacional El Rosario (INER) durante la pandemia por COVID-19, pero con aplicabilidad general para centros educativos que enfrentan condiciones similares de vulnerabilidad y limitación de recursos.

➤ Política 1. Implementación progresiva del modelo híbrido de educación

Esta política propone establecer a nivel nacional un modelo de educación híbrida que combine la enseñanza presencial y virtual de manera flexible, sostenible y contextualizada, permitiendo a cada centro educativo adaptarse a sus realidades tecnológicas, pedagógicas y sociales. Para su implementación efectiva, deberá impulsarse una reforma curricular adaptativa, que permita priorizar contenidos esenciales, diversificar metodologías y flexibilizar la evaluación, en función del contexto de cada institución. Asimismo, se deberá incorporar este modelo en los instrumentos de planificación estratégica institucional (PEI) y planificación educativa anual (PEA), a fin de preparar progresivamente las condiciones físicas, tecnológicas y humanas necesarias en cada centro escolar. Esta política reconoce que la transición hacia lo híbrido no puede basarse únicamente en tecnologías, sino en un rediseño pedagógico profundo acompañado por procesos de fortalecimiento estructural y profesional docente.

➤ Política 2. Fortalecimiento de las competencias digitales del personal docente

Esta política plantea la necesidad de consolidar un programa nacional de formación permanente en competencias digitales, orientado al uso pedagógico y estratégico de las tecnologías. No se trata únicamente de manejar herramientas técnicas, sino de integrarlas de manera significativa en procesos de enseñanza-aprendizaje, evaluación y comunicación con estudiantes y familias. La ejecución de esta política deberá ser liderada por la Dirección Nacional de Formación Docente (DNFD), en articulación con el INFOD y las instituciones de educación superior, así como con plataformas de formación virtual de acceso libre. Se propone además fomentar el trabajo

colaborativo entre docentes mediante comunidades de práctica, tutorías entre pares y espacios para compartir buenas experiencias en el uso de TIC en contextos diversos, especialmente en situaciones de emergencia.

➤ **Política 3. Desarrollo de protocolos nacionales de actuación en crisis**

La ausencia de lineamientos claros durante la crisis sanitaria dejó a muchos centros escolares sin orientación para actuar de forma coordinada y oportuna. Esta política propone que el MINEDUCYT desarrolle y oficialice protocolos nacionales de actuación institucional ante emergencias, adaptables por cada escuela según su contexto. Dichos protocolos deben abarcar dimensiones administrativas, académicas, sanitarias, socioemocionales y comunicativas, incluyendo rutas de actuación ante distintos tipos de crisis (sanitaria, climática, social), con mecanismos de activación rápida y evaluación posterior.

➤ **Política 4. Fomentar la participación corresponsable de la comunidad educativa**

Esta política propone fortalecer la participación articulada de los diferentes actores de la comunidad educativa como una estrategia clave para sostener la continuidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en contextos de emergencia. La experiencia vivida durante la pandemia evidenció que la respuesta institucional no fue únicamente impulsada por las autoridades educativas, sino que emergió del compromiso del personal docente, el liderazgo de la dirección escolar, la implicación activa de madres y padres de familia, y el apoyo solidario de actores locales como la alcaldía. Se propone, por tanto, consolidar esta corresponsabilidad mediante mecanismos permanentes de coordinación entre estos sectores, con base en relaciones de confianza, comunicación efectiva y toma de decisiones compartida. Esta política reconoce que el vínculo escuela–comunidad es una fortaleza estructural que debe ser potenciada como parte de la gestión estratégica en situaciones de crisis.

➤ **Política 5. Inclusión de atención al bienestar socioemocional del estudiantado**

Esta política establece como prioridad nacional la inclusión de la salud emocional y el bienestar psicosocial del estudiantado dentro de la gestión escolar. Propone diseñar un programa transversal que incluya formación docente en primeros auxilios emocionales, acompañamiento psicológico básico, creación de espacios seguros de escucha, y articulación con instituciones del sistema de salud y protección. La experiencia pandémica evidenció que el logro académico está fuertemente ligado al bienestar emocional, por lo que esta dimensión debe ser parte integral de cualquier estrategia educativa de emergencia.

➤ **Política 6. Gestión descentralizada de recursos escolares en crisis**

Dado que muchas instituciones enfrentaron limitaciones operativas durante la pandemia, esta política busca facultar a los centros educativos para gestionar alianzas locales estratégicas que les permitan contar con recursos básicos en situaciones críticas. Se propone una gestión más flexible, transparente y participativa de fondos y donaciones, así como la activación de redes de apoyo comunitarias (alcaldías, ONGs, empresas locales) para suplir necesidades inmediatas de conectividad, alimentación, mantenimiento o bioseguridad, de acuerdo a las prioridades de cada centro.

➤ **Política 7. Monitoreo y aseguramiento de la calidad educativa en contextos de emergencia**

Finalmente, esta política plantea la necesidad de establecer un sistema nacional de monitoreo, evaluación y aseguramiento de la calidad educativa durante situaciones de emergencia. Se busca definir estándares mínimos de calidad adaptados a estos contextos y crear un observatorio escolar con participación institucional, comunitaria y académica. Este observatorio permitiría recopilar datos clave (asistencia, permanencia, aprendizajes, satisfacción), sistematizar buenas prácticas y generar recomendaciones que fortalezcan la toma de decisiones informadas a todos los niveles del sistema.

XIV. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA ANTE SITUACIONES DE CRISIS

XIV.1. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la determinación de las líneas de acción se siguió un proceso sistemático que partió de las estrategias formuladas por medio de la matriz CAME, siguiendo los siguientes pasos:

Figura 25. Metodología de determinación de líneas de acción



- 1) Revisión y depuración de estrategias. En la que se identificaron duplicidades y se fusionaron o eliminaron redundancias
- 2) Agrupamiento por clasificación temática, que permite categorizar las estrategias por afinidad para facilitar la estructuración de líneas de acción. La clasificación temática tras la revisión de las estrategias se estableció así: Gestión administrativa, Gestión académica, Infraestructura tecnológica, Apoyo socioemocional y comunitario y Gestión de riesgos y continuidad educativa.
- 3) Priorización estratégica que permitió establecer el orden de implementación de las estrategias dentro de cada línea de acción. Esta priorización se realizó aplicando los siguientes criterios, mediante una matriz de valoración con una escala de 1 a 3; donde 1 es baja, 2 media y 3 alta):

| Criterios de priorización | Descripción |
|----------------------------------|--|
| Viabilidad | ¿Puede implementarse con los recursos disponibles? |
| Impacto | ¿Qué potencial transformador tiene en crisis? |
| Urgencia | ¿Responde a necesidades inmediatas y críticas? |
| Sostenibilidad | ¿Puede mantenerse a mediano-largo plazo? |

A partir del puntaje total obtenido, se asignó a cada estrategia una temporalidad de implementación: corto plazo (Alta prioridad: puntaje de 11 a 12), mediano plazo (Mediana Prioridad: puntaje de 5 a 10) o largo plazo (Baja prioridad: puntaje de 1 a 4), sin excluir ninguna estrategia del plan estratégico.

- 4) Formulación del plan, estableciendo línea de acción, objetivo, estrategias, indicadores, áreas responsables y temporalidad de implementación (ver figura 16).

El proceso de depuración, clasificación temática y priorización se observa en la siguiente tabla:

Tabla 68. Determinación de líneas de acción y estrategias

| AREA TEMÁTICA | ESTRATEGIAS DEPURADAS | PRIORIZACIÓN | | | | | | |
|---|--|--------------|---------|----------|----------------|---------|-----------|--------------|
| | | Viabilidad | Impacto | Urgencia | Sostenibilidad | Puntaje | Prioridad | Temporalidad |
| Gestión Administrativa | Reorganizar recursos humanos y físicos aprovechando fortalezas institucionales ante contextos de crisis. | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | Media | Mediano |
| | Establecer canales eficientes de comunicación institucional. | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | Alta | Corto |
| | Fortalecer alianzas con actores externos para apoyo en crisis. | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | Media | Mediano |
| Gestión Académica | Aprovechar la experiencia del personal docente para implementar nuevas metodologías virtuales. | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | Alta | Corto |
| | Integrar el trabajo colaborativo entre docentes para crear redes de apoyo pedagógico. | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 | Media | Mediano |
| | Utilizar la experiencia docente para diseñar planes de contingencia. | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | Alta | Corto |
| Infraestructura tecnológica | Fortalecer el uso de plataformas institucionales mediante capacitación y soporte técnico. | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | Alta | Corto |
| | Ampliar el acceso a recursos tecnológicos (dispositivos, conectividad y plataformas virtuales). | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | Media | Mediano |
| Apoyo socioemocional y comunitario | Implementar acompañamiento psicoemocional a estudiantes. | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | Media | Mediano |
| Gestión de riesgos y continuidad educativa | Crear protocolos institucionales para educación en emergencia y que fortalezcan la resiliencia institucional | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | Alta | Corto |
| | Diseñar políticas inclusivas para reducir brechas educativas en situaciones de crisis. | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | Alta | Corto |

XIV.2. DESARROLLO DEL PLAN

El siguiente Plan Estratégico de Gestión Educativa en Situaciones de Crisis se estructura en torno a cinco líneas de acción, determinadas a partir de la clasificación temática aplicada a las estrategias identificadas en la matriz CAME. Estas líneas son:

1. Gestión Administrativa
2. Gestión Académica
3. Infraestructura Tecnológica
4. Apoyo Socioemocional y Comunitario
5. Gestión de Riesgos y Continuidad Educativa

Cada línea de acción responde a áreas críticas de la gestión educativa que se vieron afectadas durante la pandemia, y se derivan del análisis institucional realizado. El propósito de este plan no es establecer una programación rígida, sino ofrecer una guía orientadora, adaptable y replicable ante futuras situaciones de crisis que puedan afectar el sistema educativo. En lugar de presentar un cronograma fijo, el plan establece por cada línea de acción: un objetivo estratégico, un conjunto de estrategias clave, indicadores de seguimiento y las áreas responsables sugeridas. De esta manera, se asegura la flexibilidad necesaria para adaptarlo a diversos contextos institucionales.

Tabla 69. Plan Estratégico de la Gestión Educativa en Situación de Crisis

| Línea de Acción | | 1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | | |
|--|---|--|---------------|------------------------------|--|
| Objetivo Estratégico | Estrategias | Indicadores | Temporalidad | Responsables | |
| OE1.1. Optimizar el uso de recursos institucionales y alianzas para responder eficazmente ante situaciones de crisis. | 1.1.1. Establecer canales institucionales de comunicación eficientes que articulen la gestión administrativa, académica y de bienestar, facilitando la coordinación interna, el vínculo con aliados estratégicos y la atención oportuna durante escenarios de crisis. | 1.1.1.1. Número de canales activos y funcionales (teléfono, correo, plataforma virtual, redes, etc.) para comunicación educativa y administrativa 1.1.1.2. Nivel de satisfacción de usuarios internos y externos con los mecanismos de comunicación institucional | Corto Plazo | Director y Equipo de Gestión | |
| | 1.1.2. Reorganizar los recursos humanos y físicos de la institución, distribuyendo funciones clave; como tutorías, soporte técnico y seguimiento estudiantil; según las habilidades del personal, y reasignando o adaptando espacios físicos para nuevas funciones, tales como aulas híbridas o estaciones de conectividad. | 1.1.2.1. Porcentaje de personal reubicado en funciones críticas según su perfil profesional 1.1.2.2. Número de espacios físicos adaptados para nuevas funciones (aulas híbridas, estaciones de conectividad, etc.) | Mediano Plazo | Director y Equipo de Gestión | |
| | 1.1.3. Consolidar y ampliar vínculos de cooperación con instituciones, organizaciones y actores externos a la institución educativa, con el objetivo de gestionar recursos, conocimientos y apoyos complementarios en áreas estratégicas como asistencia técnica, acompañamiento psicoemocional, logística operativa, acceso a plataformas digitales, dotación de equipamiento tecnológico y mejora de la conectividad. | 1.1.3.1. Porcentaje de alianzas que han generado aportes efectivos (recursos, formación, apoyo técnico o emocional, etc.) | Mediano Plazo | Director y Equipo de Gestión | |
| Línea de acción: | | 2. GESTIÓN ACADÉMICA | | | |
| Objetivo Estratégico | Estrategias | Indicadores | Temporalidad | Responsables | |
| OE2.1. Garantizar la continuidad y calidad del proceso formativo mediante metodologías flexibles y colaborativas. | 2.1.1. Diseñar planes de contingencia académica basados en la experiencia docente, que contemplen la adaptación de contenidos curriculares, estrategias metodológicas y sistemas de evaluación a entornos educativos no presenciales o híbridos | 2.1.1.1. Existencia de planes de contingencia por grado y opción de bachillerato | Corto plazo | Director y Equipo Pedagógico | |
| | 2.1.2. Aprovechar la experiencia acumulada del personal docente durante la pandemia para identificar las metodologías virtuales que demostraron ser efectivas, integrarlas de forma sistemática en la | 2.1.2.1. Porcentaje de docentes capacitados en metodologías flexibles. 2.1.2.2. Porcentaje de docentes que integran metodologías virtuales en sus planificaciones. | Corto plazo | Director y Equipo Pedagógico | |

| | | | | |
|--|---|--|---------------------|--|
| | planificación del aula y fortalecer su aplicación mediante procesos continuos de capacitación | | | |
| | 2.1.3. Integrar el trabajo colaborativo docente a través de redes de apoyo pedagógico orientadas al intercambio de conocimientos, acompañamiento emocional y fortalecimiento profesional, instaurando una cultura institucional de mejora continua y sostenibilidad postcrisis. | 2.1.3.1. Porcentaje de participación docente en redes de apoyo pedagógico. | Mediano plazo | Director y Equipo Pedagógico |
| Línea de acción: | 3. | INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA | | |
| Objetivo Estratégico | Estrategias | Indicadores | Temporalidad | Responsables |
| OE3.1. Fortalecer las condiciones tecnológicas institucionales para el desarrollo de la educación en entornos digitales. | 3.1.1. Fortalecer el uso de las plataformas institucionales mediante procesos de capacitación dirigidos a la comunidad educativa y la provisión de soporte técnico oportuno, con el fin de garantizar su aprovechamiento eficiente en las funciones académicas y administrativas, especialmente en contextos de crisis o en modalidades educativas no presenciales o híbridas. | 3.1.1.1. Número de capacitaciones realizadas sobre uso de plataformas institucionales 3.1.1.2. Porcentaje de docentes y personal administrativo capacitado en plataformas institucionales | Corto Plazo | Director, Equipo de Gestión y DNFD |
| | 3.1.2. Ampliar el acceso a recursos tecnológicos; como dispositivos electrónicos, conectividad y plataformas virtuales; mediante la dotación o préstamo de equipos, entrega de paquetes de datos o instalación de puntos de acceso comunitario, priorizando a los sectores en situación de vulnerabilidad, con el propósito de promover la equidad en el acceso a herramientas esenciales que garanticen la continuidad educativa en modalidades no presenciales o híbridas | 3.1.2.1. Porcentaje de usuarios con acceso regular a plataformas virtuales gracias a las medidas implementadas | Mediano Plazo | Director y Equipo de Gestión Aliados externos |
| Línea de acción: | 4. | APOYO SOCIOEMOCIONAL Y COMUNITARIO | | |
| Objetivo Estratégico | Estrategias | Indicadores | Temporalidad | Responsables |
| OE4.1. Diseñar e implementar un componente transversal de atención socioemocional institucional, que incluya acciones de acompañamiento | 4.1.1. Implementar un sistema institucional de acompañamiento psicoemocional dirigido a los estudiantes, que contemple la atención individual y grupal a cargo de personal especializado, así como la promoción de espacios seguros para la expresión emocional; incluyendo acciones de orientación psicológica, talleres de fortalecimiento emocional, mecanismos de detección temprana de situaciones | 4.1.1.1. Número de profesionales contratados o asignados para el acompañamiento psicoemocional 4.1.1.2. Cantidad de talleres o sesiones grupales de fortalecimiento emocional ejecutados | Mediano plazo | Director y Equipo de Gestión |

| | | | |
|--|---|---|--|
| psicológico, formación docente y espacios seguros de expresión para estudiantes y personal educativo. | críticas, y la habilitación de canales accesibles y confidenciales de apoyo. | 4.1.1.3. Número de estudiantes atendidos en sesiones individuales o grupales | |
| | | 4.1.1.4. Número de canales de apoyo confidencial habilitados (líneas telefónicas, plataformas virtuales, buzones, etc.). | |
| Línea de acción: | 5. GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTINUIDAD EDUCATIVA | | |
| OE5.1. Fortalecer los mecanismos de coordinación entre la escuela, las familias y los actores comunitarios (como alcaldías, ONG y líderes locales), mediante la participación en la planificación institucional y la movilización de recursos para enfrentar emergencias. | 5.1.1. Diseñar, validar e implementar protocolos institucionales para educación en emergencia, que integren acciones de prevención, preparación y respuesta, con el fin de fortalecer la resiliencia educativa del instituto y asegurar la coordinación efectiva con las familias y actores comunitarios. | 5.1.1.1. Existencia del protocolo institucional validado y aprobado. 5.1.1.2. Porcentaje del personal docente y administrativo capacitado en la aplicación del protocolo | Corto plazo Director y Comité de Seguimiento y Evaluación |
| | 5.1.2. Diseñar e implementar políticas institucionales inclusivas que orienten la atención educativa diferenciada durante situaciones de crisis, garantizando la participación, permanencia y aprendizaje de los estudiantes en condiciones de mayor vulnerabilidad. | 5.1.2.1. Existencia de políticas o lineamientos institucionales inclusivos para atención en crisis 5.1.2.2. Porcentaje de estudiantes identificados como población prioritaria con planes de atención diferenciada 5.1.2.3. Tasa de permanencia escolar en grupos vulnerables durante la emergencia | Corto plazo Director y Comité de Seguimiento y Evaluación |

XV. GUIA DE PLANIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN RESPUESTA A CRISIS

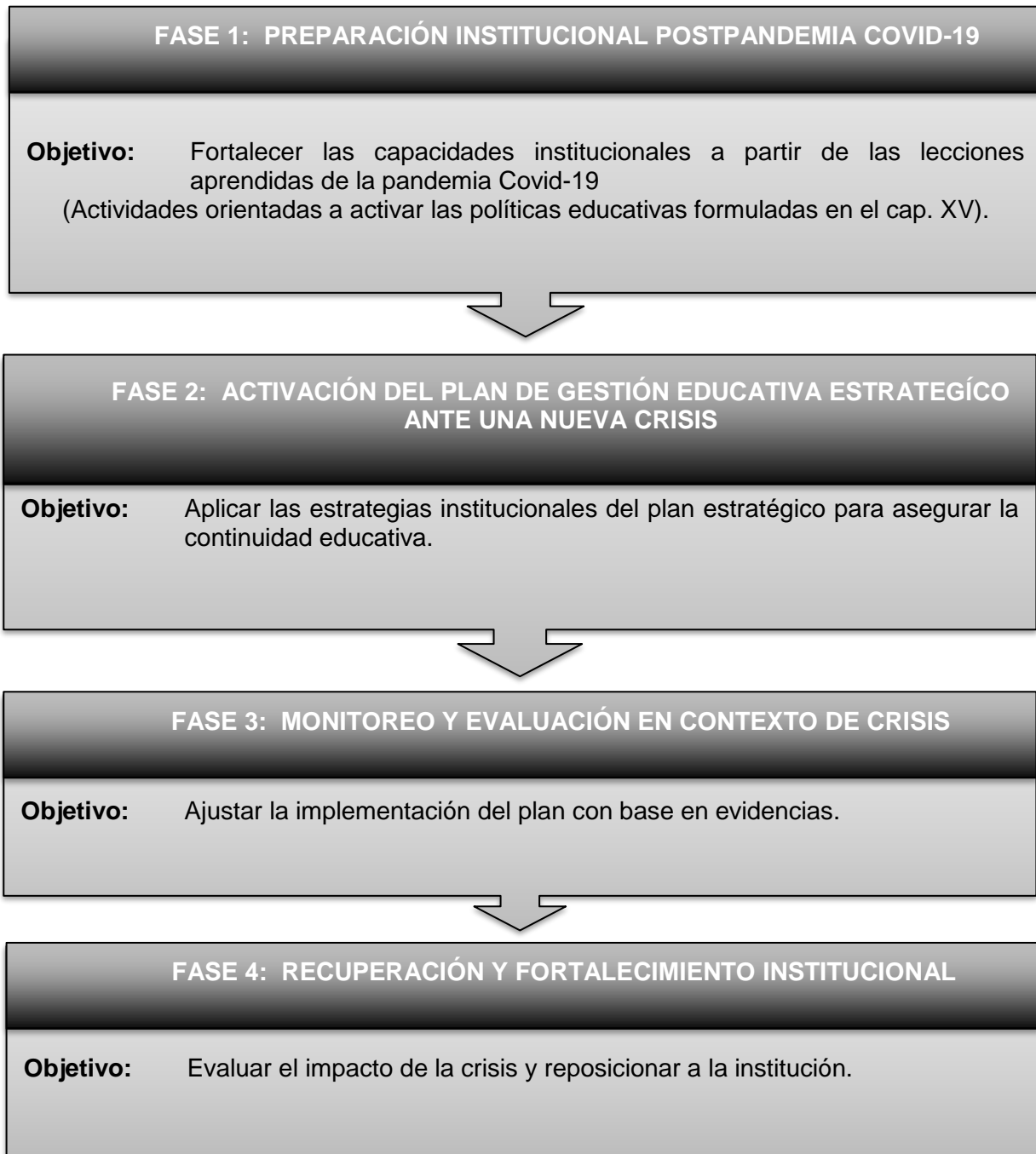
La presente guía constituye el instrumento instructivo para implementar el Plan Estratégico de Gestión Educativa en Situaciones de Crisis, estructurando su ejecución en fases operativas y progresivas. Su finalidad es facilitar la acción coordinada de los equipos institucionales ante un nuevo contexto de emergencia, desde la preparación previa que retoma las lecciones aprendidas de la pandemia COVID-19 hasta la recuperación posterior frente a una nueva crisis.

Propósito de la Guía: Definir el instrumento de aplicación del plan estratégico, orientado a fortalecer la capacidad institucional para responder, adaptarse y recuperarse ante crisis, garantizando la continuidad del proceso educativo.

Ámbito de aplicación: Instituciones educativas públicas de educación media organizadas como Consejo Directivo Escolar (CDE)
Aplicable en contextos de emergencia sanitaria, desastres naturales o crisis sociales

XV.1. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

Figura 26. Fases de implementación del plan estratégico de gestión educativa en situaciones de crisis



XV.2. ACTIVIDADES POR FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 70. Actividades de la fase 1 de implementación del Plan Estratégico de Gestión Educativa Ante Crisis

| FASE 1: PREPARACIÓN INSTITUCIONAL POSTPANDEMIA COVID-19 | | | | |
|--|--|--------------------------------|---|--|
| # | Actividad | Responsable principal | Apoyo institucional | Producto esperado |
| 1 | Revisar y actualizar el PEI y PEA con enfoque de gestión de riesgo y resiliencia institucional. | Dirección del Centro Educativo | Comité de Gestión del Consejo de Docentes Asesor de gestión MINEDUCYT | PEI y PEA Actualizados |
| 2 | Formar a los docentes en metodologías flexibles, TICs y apoyo socioemocional | Dirección del Centro Educativo | Comité de Gestión Pedagógico del Consejo de Docente Asesor pedagógico del MINEDUCYT DNFD e INFOD | Plan de formación docente ejecutado |
| 3 | Desarrollar protocolos de actuación ante crisis y capacitación sobre estos | Dirección del Centro Educativo | Comité de Gestión del Consejo de Docentes Asesor de gestión del MINEDUCYT Unidad de Salud y de Protección Civil local | Protocolo institucional de actuación ante crisis, validado y socializado |
| 4 | Fomentar la participación de la comunidad educativa y de redes de apoyo (Municipalidad, ONGs, empresas locales, etc) | Dirección del Centro Educativo | Consejo Escolar Municipalidad Organizaciones locales | Convenios u acuerdos de cooperación formalizados |

Tabla 71. Actividades de la fase 2 de implementación del Plan Estratégico de Gestión Educativa Ante Crisis

| FASE 2: ACTIVACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICO ANTE UNA NUEVA CRISIS | | | | |
|---|---|---|--|--|
| # | Actividad | Responsable principal | Apoyo institucional | Producto esperado |
| 1 | Conformar un Comité de Gestión Escolar ante Crisis | Dirección del Centro Educativo | Consejo Escolar | Acta de conformación del comité y cuadro de responsabilidades internas |
| 2 | Realizar un diagnóstico rápido de la situación de crisis, considerando: recursos internos, factores externos, riesgos, lecciones COVID-19. | Comité de Gestión en Crisis | Dirección del Consejo Escolar | Informe de diagnóstico |
| 3 | Validar o ajustar el plan estratégico de gestión educativa ante crisis, en función de los hallazgos del diagnóstico. | Comité de Gestión en Crisis | Dirección del Centro Educativo Asesores MINEDUCYT | Versión adaptada del plan estratégico (si procede) |
| 4 | Construir el nivel operativo del plan estratégico, traduciendo cada estrategia en actividades concretas con tiempos definidos, responsables asignados, recursos necesarios, estándares mínimos y metas por indicador, con base en lo establecido en el nivel estratégico. | Comité de Gestión en Crisis | Dirección del Centro Educativo Asesores MINEDUCYT | Plan operativo institucional ante crisis validado y difundido. |
| 5 | Ejecutar el Plan Estratégico de gestión educativa ante crisis | Responsables asignados en el plan a nivel estratégico y operativo | Comunidad Educativa Redes de apoyo locales MINEDUCYT | Registro de acciones ejecutadas |

Tabla 72. Actividades de la fase 3 de implementación del Plan de Gestión Educativa Ante Crisis

| FASE 3: MONITOREO Y EVALUACIÓN EN CONTEXTO DE CRISIS | | | | |
|---|--|--------------------------------|--|--|
| # | Actividad | Responsable principal | Apoyo institucional | Producto esperado |
| 1 | Monitorear periódicamente la ejecución del Plan de Crisis mediante reuniones del comité | Comité de Gestión en Crisis | Dirección, Planta Docente Administrativos | Informes de avance periódicos por área y consolidado |
| 2 | Recolectar y analizar información para el seguimiento de los indicadores del plan | Comité de Gestión en Crisis | Dirección, Planta Docente Administrativos | Base de datos con seguimiento a indicadores |
| 3 | Aplicar instrumentos rápidos de evaluación y retroalimentación a estudiantes, docentes y familias (encuestas, entrevistas breves, etc.). | Dirección del Centro Educativo | Comité de Gestión en Crisis | Informes de percepción y análisis de fortalezas/dificultades |
| 4 | Ajustar acciones del plan según resultados del monitoreo y actualizar el cronograma, responsables o estrategias cuando sea necesario. | Comité de Gestión en Crisis | Dirección del Centro Educativo Consejo Escolar | Versión ajustada del Plan Actas de revisión y decisiones tomadas |

Tabla 73. Actividades de la fase 4 de implementación del Plan de Gestión Educativa Ante Crisis

| FASE 4: RECUPERACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | | | | |
|---|--|--------------------------------|---|---|
| # | Actividad | Responsable principal | Apoyo institucional | Producto esperado |
| 1 | Aplicar una evaluación final del Plan | Comité de Gestión en Crisis | Dirección Consejo Escolar | Informe de evaluación final con resultados, brechas y logros. |
| 2 | Actualizar el PEI y PEA institucionales con base en las lecciones aprendidas y medidas de recuperación | Dirección del Centro Educativo | Comité de Gestión del Consejo de Docentes Asesor de gestión MINEDUCYT | PEI y PEA reformulados con enfoque de resiliencia fortalecida |

XVI. CONCLUSIONES

1. La gestión educativa en situaciones de crisis requiere una planificación flexible, anticipatoria y centrada en la comunidad escolar. La experiencia del Instituto Nacional de El Rosario (INER) durante la pandemia de COVID-19 evidencia que, aunque se implementaron esfuerzos para adaptar los procesos administrativos y pedagógicos, existieron limitaciones estructurales, tecnológicas y humanas que afectaron la continuidad del proceso educativo.
2. Se identificaron diversos factores que influyeron en el rendimiento académico del estudiantado durante la pandemia, entre ellos: la limitada conectividad y acceso a dispositivos, la falta de acompañamiento familiar, la implementación improvisada de clases virtuales y el impacto del bienestar emocional de docentes y estudiantes. Estos elementos afectaron el logro de aprendizajes, especialmente en estudiantes de contextos más vulnerables.
3. el diagnóstico evidenció que, aunque el INER logró mantener parcialmente la continuidad educativa mediante estrategias ministeriales y locales, se enfrentó a debilidades estructurales, como la falta de un plan de contingencia, limitaciones tecnológicas y escasa articulación con las familias. No obstante, también se identificaron fortalezas relevantes como el compromiso docente, la organización de horarios alternativos y el esfuerzo por mantener el contacto pedagógico.
4. El plan estratégico de gestión educativa propuesto, basado en el análisis FODA y la matriz CAME, constituye una herramienta concreta para la mejora institucional. Su implementación permitirá al INER y a otros centros educativos similares, no solo prepararse ante nuevas crisis, sino también mejorar la calidad y equidad del servicio educativo en contextos normales.
5. La guía de implementación del plan estratégico ofrece una ruta operativa clara y progresiva que puede ser adaptada por otras instituciones educativas. Esta guía incluye fases de ejecución, responsables, recursos requeridos y criterios de evaluación, con lo cual se establece un modelo replicable que fortalece la capacidad de respuesta institucional ante futuras crisis.

XVII.RECOMENDACIONES

1. Impulsar una agenda nacional de investigación sobre gestión educativa en crisis, que documente experiencias, sistematice aprendizajes y genere marcos teóricos y metodológicos propios; para orientar políticas públicas educativas resilientes y culturalmente pertinentes.
2. Abrir nuevas líneas de investigación en torno a la gestión educativa en escenarios postcrisis, migraciones forzadas, violencia, desastres naturales o crisis climática, de modo que el sistema educativo esté preparado no solo para resistir, sino para transformar su entorno.
3. Fomentar el desarrollo de modelos educativos híbridos sostenibles e inclusivos, no como respuesta de emergencia, sino como parte estructural del sistema educativo, promoviendo la flexibilidad curricular, la personalización del aprendizaje y el uso ético de tecnologías emergentes.
4. Desarrollar estrategias de intervención territorial desde el enfoque de justicia educativa, reconociendo que las crisis profundizan las desigualdades, y que los centros escolares rurales o periféricos deben contar con apoyos diferenciados y sostenidos más allá de la emergencia.
5. Promover alianzas intersectoriales e interinstitucionales duraderas, que permitan integrar al sistema educativo con el sistema de salud, protección civil, seguridad alimentaria y redes de apoyo comunitario, especialmente en contextos donde el Estado no tiene cobertura suficiente.

XVIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, G. de. (2023, agosto 27). *Investigación con métodos mixtos: descripción y aplicaciones*. Mind the Graph. <https://mindthegraph.com/blog/es/investigacion-con-metodos-mixtos>
- Aguilar Avilés, G. (1995). *Reforma educativa en marcha en El Salvador: Documento I: Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador*. Ministerio de Educación de El Salvador.
- Alas, W., Linares, M., & Ramos, C. (2019, enero). *Documento técnico base de propuesta de política pública: Prevención de la violencia en el entorno educativo*. FUNDAUNGO; FLACSO Programa El Salvador; UCA; UDB.
- Alianza por los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Juventud en El Salvador. (2022). *Educación al cierre de 2022*. Observatorio de la Niñez y Adolescencia. <https://observatoriodelaninezyadolescencia.org>
- Álvarez, F. (2019, abril). *Análisis prospectivo del sistema educativo salvadoreño*. Observatorio de Políticas Públicas, Universidad Francisco Gavidia.
- Amarante, A. (2000). *Gestión directiva* (2.^a ed.). Magisterio del Río de la Plata.
- Añorga, J., Varcárcel, N., & De Toro, A. (2006). La educación comparada: Método esencial de la educación avanzada. *Varona*, (46), 14–16.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1983). *Constitución de la República de El Salvador*. https://biblioteca.asamblea.gob.sv/190304_constitucin-de-la-republica-de-el-salvador-83
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1996a). *Ley de la Carrera Docente* (Decreto Legislativo No. 665, 7 de marzo de 1996). <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/3373/decreto-6651996-ley-carrera-docente>
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1996b). *Ley General de Educación* (Decreto Legislativo No. 917, 12 de diciembre de 1996).

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/1990-1999/1996/12/88A0E.PDF>

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2023). *Ley de Presupuesto General del Estado para el ejercicio financiero fiscal 2024*. Diario Oficial de la República de El Salvador.

Asociación Civil Diálogos. (2019). *Informe sobre la violencia homicida en El Salvador*. https://dialogos.org.gt/sites/default/files/2020-03/Homicidios_El_Salvador.pdf

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2020a, junio). *Informe económico mensual*.

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2020b, julio). *Informe económico mensual*.

Banco Mundial. (2025). *Gasto público en educación, total (% del PIB) – El Salvador*. Banco Mundial, Base de Datos de Indicadores de Desarrollo Mundial. Recuperado el 15 de enero de 2025 <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=SV>

Bernal Payarés, O. (2017). *Evolución del proceso administrativo desde los orígenes de la revolución industrial y su fundamento como una función del administrador*. Enfoque Disciplinario, 2(1), 1–14. <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/9>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO.

Chacón, M. (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: Bajo el paradigma emergente de la complejidad*. *Omnia*, 20(2), 150–161.

Corominas, J., & Pascual, J. A. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Gredos.

Elizondo Palacios, S. L. (2012). *Historia de la administración de la educación en El Salvador 1960–1989* [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional

- de la Universidad de El Salvador. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/fdef7058-2ed3-4958-adb4-e08a5376a26a>
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general*. El Ateneo.
- Galindo, V. (2002). *La educación popular en Morazán, El Salvador, durante la guerra civil de 1981 a 1992: ¿Parte de una estrategia de supervivencia?* [Tesis doctoral, Freie Universität Berlin]. <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/diss/2003/fu-berlin/2002/193/indexe.html>
- García, J. (2023, 13 de junio). *Asamblea aprueba reducir de 262 a 44 los municipios en El Salvador*. ElSalvador.com. <https://www.elsalvador.com/h-noticias/h-nacional/asamblea-legislativa-aprueba-ley-reduccion-municipios/1068062/2023/>
- Gavin, M., Kellum, J., Ochoa, C., & Pozas, M. (2017). *El Salvador education sector assessment*. United States Agency for International Development (USAID). https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00n65r.pdf
- Gobierno de El Salvador. (2020). *Situación nacional COVID-19*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 <https://covid19.gob.sv/>
- Guadamuz Sandoval, L. (1988). *El planteamiento educativo en Centroamérica en la hora de la guerra y la paz: Estado del planeamiento educativo en América Latina y el Caribe* (p. 103). Ediciones Guayacán
- Hamui-Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 211–216. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000400006&script=sci_arttext
- Hernández, M. (2014). *Caracterización de los docentes del sistema educativo salvadoreño*. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).
- Instituto Nacional de El Rosario. (2019 – 2023). *Planes Educativos Anuales* [Documentos internos no publicados].

- Instituto Nacional de El Rosario. (2019). Proyecto Educativo Institucional para el periodo 2019 a 2023 [Documento interno no publicado].
- Instituto Nacional de El Rosario. (2024). *Registros administrativos institucionales* [Documentos internos no publicados].
- Jimeno, J. (2016, enero 25). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* PDCA Home. <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
- Mackenzie, A. (1969, noviembre 1). *The management process in 3-D*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1969/11/the-management-process-in-3-d>
- Martines, K., Minero, V., Del Cid, E., & Jiménez, R. (2015). *Agenda de la juventud: Municipio El Rosario, departamento de La Paz*. Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).
- Mieles Barrera, M. D., Tonon de Toscano, G., & Alvarado Salgado, S. V. (2012). *Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social*. *Universitas Humanística*, 74, 195–225. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48072012000200010&script=sci_arttext
- Ministerio de Educación de El Salvador. (1997). *Fundamentos curriculares de la Educación Nacional*. Ministerio de Educación. <https://www.mined.gob.sv/programas-de-estudio>
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008a). *Normativa de funcionamiento: Documento 5 (Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje)*.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008b). *Organización Escolar Efectiva: Documento 3 (Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje)*.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008c). *Dirección Escolar Efectiva: Documento 4 (Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje)*.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008d). *Currículo al servicio del aprendizaje: aprendizaje por competencias (2ª ed.)*. Ministerio de Educación. <https://www.mined.gob.sv/programas-de-estudio>

Ministerio de Educación de El Salvador. (2008e). *Evaluación al servicio del aprendizaje: Evaluación por competencias*. <https://www.mined.gob.sv/programas-de-estudio>

Ministerio de Educación de El Salvador. (2021). *Manual de participación estudiantil para la convivencia escolar (2ª ed.)*. <https://www.mined.gob.sv/cultura-de-paz/>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2017). *Boletín estadístico No. 3*. Ministerio de Educación, Dirección de Planificación, Gerencia de Monitoreo y Gestión de la Calidad.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2019, abril). *Fichas técnicas de estadísticas e indicadores*.
https://www.mined.gob.sv/EstadisticaWeb/publicacion/Fichas%20de%20Indicadores-%20MINED-24-05-19_pdf.pdf

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2020a). *Resultados Prueba Avanzo*.
https://www.mined.gob.sv/descarga/avanzo/Resultados_AVANZO_2020_presentacion_colegios_privados.pdf

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2020b). *Programa de estudio Lenguaje y Literatura – Educación Media*.
https://www.mined.gob.sv/materiales/2026/LENGUAJE/Programas%20de%20estudio_Lengua%20y%20Literatura_Bachillerato.pdf

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2020c). *Programa de estudio Matemática – Educación Media*. <https://www.mined.gob.sv/programas-de-estudio/?wpdmc=planes-de-estudios#descargas-matematica>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2020d). *Programa de estudio Ciencias Naturales – Educación Media*. <https://www.mined.gob.sv/programas-de-estudio/#descargas-ciencias-naturales>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2020e). *Programa de estudio Estudios Sociales y Cívica – Educación Media*. <https://www.mined.gob.sv/programas-de-estudio/#descargas-estudios-sociales>

- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2020f). *Programa de Inglés – Educación Media*.
<https://www.mined.gob.sv/programas-de-estudio/#descargas-ingles>
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2021). *Plan Torogoz: Plan Estratégico Institucional* 2019-2024.
https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/el_salvador_-_plan_torogoz_final_v20-04-21.pdf
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2022a, mayo). Estadísticas e indicadores.
<https://www.mined.gob.sv/2020/11/19/estadisticas-e-indicadores/>
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2022b, mayo). Ministerio de Educación [Marco institucional]. <https://www.mined.gob.sv/marco-institucional/>
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2023, 12 de junio). *Estadísticas educativas 2023*.
<https://www.mined.gob.sv/2023/06/12/estadisticas-educativas/>
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2024a). *Respuesta a solicitud de información pública sobre resultados PAES y AVANZO del INER, 2015–2023* [Documento oficial en respuesta a solicitud de acceso a la información pública]. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2024b). *Portal de formación docente: Recursos, programas de mejora continua y herramientas para docentes*.
<https://formaciondocente.edu.sv/aviso-novedad/lanzamiento-portal-docente>
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2025, mayo). *Presupuesto actual del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología*. Portal de Transparencia.
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/presupuesto-actual>
- Municipios de El Salvador. (s. f.). Municipio El Rosario, La Paz.
<http://www.municipiosdeelsalvador.com/la-paz/el-rosario-2>
- Oña, A., & Vega, R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas: Una revisión de la última década*. Tambara, 435–447.

- Organización Mundial de la Salud. (2020). *WHO coronavirus disease (COVID-19) dashboard*. Recuperado el 11 de septiembre de 2020. <https://covid19.who.int/>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *WHO coronavirus disease (COVID-19) dashboard*. Recuperado el 2 de febrero de 2022. <https://covid19.who.int/>
- Órgano Ejecutivo en el Ramo de Educación. (1992). *Acuerdo Ejecutivo No. 5429 de creación del Instituto Nacional de El Rosario*. Diario Oficial de la República de El Salvador.
- Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador. (1996). *Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (Decreto Ejecutivo No. 74)*. Diario Oficial de la República de El Salvador.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2005). *Informe 262: Indicadores municipales sobre desarrollo humano*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Almanaque 262: Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador*. PNUD; Fundación Dr. Guillermo Manuel UNGO (FUNDAUNGO); Ministerio de Desarrollo Territorial y de Descentralización.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Nota informativa para los países acerca del Informe sobre Desarrollo Humano: El Salvador*.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- RTVE. (2020, septiembre 28). *Coronavirus: Países con más muertos por población*. <https://www.rtve.es/noticias/20200927/paises-muertos-coronavirus-poblacion/2012350.shtml>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1994). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.

Vázquez Pérez, J. P. (2024, abril 18). *Enfoque de métodos mixtos y sus diseños: Descripciones, aplicaciones y procesos*. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. <https://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2024/04/Enfoque-de-metodos-mixtos-y-sus-disenos-descripciones-aplicaciones-y-procesos.pdf>

World Bank. (2020, junio). *Global economic prospects*. <https://www.worldbank.org>

World Bank. (2022, enero). *Global economic prospects*. <https://www.worldbank.org>

World Bank. (2022, febrero). *El Salvador overview*. <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos (18.ª ed.)*. McGraw-Hill. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos, 18a. Ed.* Mexico: Mc Graw Hill.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2006/2007). *World data on education: El Salvador (6th ed.)*. UNESCO, Oficina Internacional de Educación. http://dmz-ibe2-vm.unesco.org/sites/default/files/El_Salvador.pdf

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization & International Institute for Educational Planning. (2010). *Guidebook for planning education in emergencies and reconstruction*. UNESCO e IIEP. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181985>

XIX. ANEXOS

XIX.1. ANEXO 1: Instrumentos de recolección de información

GUÍA 1.1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA PERSONAL INER

| | |
|-------------------------------|---|
| Dirigido a: | Personal educativo INER: Docentes y Administrativos |
| Objetivo de entrevista | Conocer el nivel de participación del personal en la gestión educativa del INER; además de su opinión en cuánto a elementos específicos de la gestión del Instituto y su nivel de satisfacción a la calidad educativa del INER; pre y durante la pandemia COVID 2019. |
| Parte 1. Introducción | Saludo Presentación Establecer el objetivo de la entrevista Obtener consentimiento de grabación |
| Parte 2. Sección de preguntas | <p>Datos del entrevistado</p> <p>¿Cuál es su edad y sexo biológico?</p> <p>¿Qué cargo ocupa en el INER?</p> <p>¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el INER?</p> <p>Docentes:</p> <p>¿Qué nivel/grado del INER atendió en el año 2019, 2020, 2021 y 2022?</p> <p>Participación</p> <p>¿Cuál es su rol o funciones en la planeación y organización de la gestión educativa (Administrativa y académica) en el INER?</p> <p>¿Cuál es su rol o funciones en la dirección, coordinación y ejecución de la gestión educativa (Administrativa y académica) en el INER?</p> <p>¿Cuál es su rol o funciones en el seguimiento y evaluación de la gestión educativa (Administrativa y académica) en el INER?</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>¿Cómo se realiza la coordinación y comunicación en su área de trabajo?</p> <p>En su opinión personal, ¿Cómo califica la coordinación y comunicación en su área de trabajo?</p> <p>¿Conoce y tiene acceso Ud. al PEI, POA y presupuesto del INER?</p> <p>¿Conoce y tiene acceso Ud al organigrama, manuales y protocolos necesarios para realizar su trabajo?</p> <p>¿El personal docente del INER está escalafonado?</p> <p>¿Considera que el personal del INER que se contrata tiene la formación requerida para ejercer su cargo?</p> <p>¿Cómo eran las competencias digitales del personal del INER previo, durante y después de la pandemia COVID 2019?</p> <p>¿Considera que la institución, ya sea el INER o a través del MINED brinda la formación y/o capacitación complementaria para mantener al personal actualizado?</p> <p>¿Durante la pandemia COVID 2019, la institución brindó capacitación y soporte para ejercer su trabajo en las nuevas condiciones?</p> <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuánto a la compensación, beneficios y prestaciones que recibe de la institución en condiciones normales no pandémicas?</p> <p>¿Sintió en pandemia no ser retribuido adecuadamente para la carga laboral y condiciones que se dio en el año 2020? ¿Le brindó la institución alguna compensación en dinero o especies extra durante la pandemia?</p> <p>Según su conocimiento, ¿Existen procesos de seguimiento y evaluación de la institución? Si existen, ¿Cuáles son?</p> <p>Según su conocimiento, ¿Existen procesos de seguimiento y evaluación de desempeño del personal del INER? Si existen, ¿Cuáles son?</p> <p>En su opinión, ¿Considera que el INER posee la infraestructura y equipamiento necesario para la formación con excelencia académica de sus estudiantes y la</p> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <p>realización de su trabajo apropiadamente? ¿En la pandemia COVID 2019, surgió alguna necesidad de infraestructura y equipamiento que no se poseía? ¿El INER cuenta con servicio de internet adecuado? ¿La comunidad educativa del INER cuenta con servicio de internet en su móvil o residencia? ¿Fue esto alguna dificultad para afrontar la gestión educativa a distancia durante la pandemia COVID 2019? ¿Cómo percibe la seguridad y violencia de la localidad? ¿Y dentro del INER? ¿Fue este un aspecto que dificultó afrontar la gestión educativa a distancia durante la pandemia COVID 2019?</p> <p>Gestión académica Satisfacción en desempeño y resultados INER En la escala de malo, regular, bueno, muy bueno y excelente, y situándose previo a la pandemia, ¿Cómo calificaría la calidad del bachiller formado por el INER? ¿Percibe que el bachiller formado en el año 2020 en el INER, durante la pandemia, ha mejorado, desmejorado o sigue igual en su calidad con respecto al de pre pandemia?</p> <p>Aciertos y desaciertos en Pandemia Según su opinión, ¿cuáles fueron los aciertos en la gestión educativa (Académica y Administrativa) durante la Pandemia COVID 2019? Según su opinión, ¿cuáles fueron los desaciertos en la gestión educativa (Académica y Administrativa) durante la Pandemia COVID 2019? Desde su perspectiva, ¿cuáles son las fortalezas y limitaciones del INER para afrontar una situación de pandemia? Desde su perspectiva, ¿cuáles son las fortalezas y limitaciones del INER adquiridas posterior a la Pandemia? ¿Qué acciones se han generado posterior a la Pandemia como parte de una retroalimentación para mejorar la gestión educativa o nivelar la situación dejada por esta? ¿Tendría alguna observación o sugerencia al INER en relación a su gestión educativa para mejorar la respuesta ante situaciones pandémicas o similares?</p> |
| <p>Parte Documentación</p> <p>4.</p> | <p>PEI POA 2019 POA 2020 Presupuesto 2019 (monto planeado y ejecutado) Presupuesto 2020 (monto planeado y ejecutado) Organigrama Manuales organizacionales Protocolos Plan de estudios Bto 2019 Plan de estudios Bto 2020 Programas de asignaturas Bto 2019 Programas de asignaturas Bto 2019 Programación escolar 2019 Programación escolar 2020 Materiales didácticos 2019 Materiales didácticos 2020 Matrícula total y por sección 2019 Matrícula total y por sección 2020 Deserción 2019 Deserción 2020 Número de docentes 2019 Número de docentes 2020 Resultados PAES 2019 Resultados AVANZO 2020</p> |
| <p>Parte 5. Cierre</p> | <p>Agradecimiento y despedida</p> |

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA ESTUDIANTES

ENCUESTA A ESTUDIANTES INER PROM 2020/2021

Saludos cordiales.

La presente encuesta esta dirigida a: Los estudiantes del INER graduados de bachillerato en: 2020/2021 en opción General; y 2020/2021/2022 en opción Contador.

Su objetivo es: Conocer el nivel de participación como estudiantes en la gestión educativa del INER; además de su opinión en cuánto a elementos específicos de la gestión del instituto y su nivel de satisfacción a la calidad educativa del INER; pre y durante la pandemia COVID 2019.

Esta encuesta es parte de una investigación universitaria. Su llenado es voluntario. Los datos personales de quien llena la encuesta son confidenciales, solo tendrán acceso a ellos los investigadores y no serán compartidos a nadie más. La información vertida en la encuesta será transcrita y analizada con el uso de códigos que permitan mantener su anonimato.

Por favor lea detenidamente cada pregunta, seleccione su respuesta y al finalizar apretar la opción "enviar".

P1. ¿Cuál es su edad? *

Tu respuesta

P2. ¿Cuál es su sexo biológico?

- Hombre
- Mujer
- No deseo contestar

P3. ¿Qué grado de bachillerato cursó en el año 2020 en el INER? *

- 1. 1° Bachillerato
- 2. 2° Bachillerato
- 3. 3° Bachillerato
- 4. No estudió en el INER

P4. ¿Qué opción de bachillerato estudió en el INER? *

- 1. Bachillerato General
- 2. Bachillerato opción: Contador

P5. En su opinión, ¿cuál es el nivel de participación como estudiante en el proceso educativo en el INER ? *

- 1. Nada
- 2. Poco
- 3. Algo
- 4. Suficiente
- 5. Mucho

P6. Según su opinión, ¿Cuál es la participación como estudiante en el proceso educativo en el INER? (Elija 1 o más opciones) *

- 1. No hay participación del estudiante
- 2. Recibir información de cómo será su proceso educativo
- 3. Tomar decisiones de cómo será su proceso educativo en particular
- 4. Tomar decisiones del proceso educativo en general del Instituto a través de representación estudiantil
- 5. Supervisar el uso de recursos financieros del INER a través de representación estudiantil
- 6. Evaluar la institución en general en su proceso de formación
- 7. Ejecutar las actividades de aprendizaje del proceso educativo (Recibir clases, hacer tareas, etc)
- 8. Participar en actividades extracurriculares para una formación integral

P7. En las actividades de participación como estudiante que Ud. opina se dan, *
 ¿Considera que **aumentó, disminuyó o fue igual** la participación de la familia **durante la pandemia Covid 2019?**

| | 1. Igual | 2. Aumentó | 3. Disminuyó | 4. No hay participación del estudiante |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| 2. Recibir información de cómo será su proceso educativo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Tomar decisiones de cómo será su proceso educativo en particular | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Tomar decisiones del proceso educativo en general del Instituto a través de representación estudiantil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Supervisar el uso de recursos financieros del INER a través de la Asamblea y Asociación de Padres y Madres | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Evaluar la institución en general en su proceso de formación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Ejecutar las actividades de aprendizaje del proceso educativo (Recibir clases, hacer tareas, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Participar en actividades extracurriculares para una formación integral | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P8. A continuación, ubicándose en tiempo **previo a pandemia**, año 2019, ¿Qué *** tan satisfecho o insatisfecho** estaba usted con respecto a los criterios de cada una de las áreas de gestión institucional que se le presentan?

| | 1. No sé o no estudié en INER previo a pandemia | 2. Insatisfecho | 3. Medianamente satisfecho | 4. Satisfecho | 5. Totalmente satisfecho |
|---|---|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| La coordinación educativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La comunicación en general del Instituto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El nivel profesional de los maestros de la institución | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las competencias digitales de los maestros de la institución | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las instalaciones físicas del INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los recursos didácticos tecnológicos con los que cuenta el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los servicios de acceso a internet con que cuenta el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La seguridad en el instituto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La prevención de agresiones dentro del instituto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan y programas de estudios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Su comprensión de los contenidos programáticos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los materiales didácticos utilizados en el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La calidad de formación del INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P9. En los criterios de gestión institucional anterior, ubicándose en **durante la pandemia** Covid 2019, según su opinión. ¿La gestión **mejoró, empeoró o fue igual?** *

| | 1. Igual | 2. Empeoró | 3. Mejoró | 4. No sé o mi hijo/a no estudio en el INER en pandemia |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| La coordinación educativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La comunicación en general del Instituto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El nivel profesional de los maestros de la institución | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las competencias digitales de los maestros de la institución | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las instalaciones físicas del INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los recursos didácticos tecnológicos con los que cuenta el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los servicios de acceso a internet con que cuenta el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La seguridad en el instituto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La prevención de agresiones dentro del instituto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan y programas de estudios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Su comprensión de los contenidos programáticos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los materiales didácticos utilizados en el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en el INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La calidad de formación del INER | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

P10. Tendría alguna observación o sugerencia al INER en relación a su gestión educativa para mejorar la respuesta ante situaciones pandémicas o similares?

Tu respuesta

Página 1 de 1

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeZm2ibRUF7KycJDDvvyIIIRt8pCtl62pEN-r2x9v94X82oz2w/viewform?usp=pp_url

GUÍA 1.3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA MUNICIPALIDAD

| | |
|-------------------------------|---|
| Dirigido a: | Coordinador de municipalidad |
| Objetivo de entrevista | Conocer el nivel de participación de la municipalidad en la gestión educativa del INER y su nivel de satisfacción a la calidad educativa del INER, pre y durante pandemia |
| Parte 1. Introducción | Saludo Presentación Establecer el objetivo de la entrevista Obtener consentimiento de grabación |
| Parte 2. Sección de preguntas | <p>Datos del entrevistado ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa en la municipalidad?</p> <p>Involucramiento con INER ¿En qué forma apoya la municipalidad al INER? ¿Por qué la municipalidad apoya en esta forma al INER? ¿Cuánto tiempo tiene la municipalidad de estar apoyando al INER? ¿Cuántos del personal de la municipalidad intervienen para llevar este apoyo al INER? ¿Qué cargo ocupan estas personas en la municipalidad? ¿Cuál es el rol de estas personas en el apoyo al INER? ¿Cómo se realiza la coordinación previa para llevar el apoyo al INER? Al momento de brindar el apoyo al INER, ¿Cómo se ejecuta? ¿Existe algún reporte o evaluación del apoyo que brindan, y los resultados a partir de este, hacia las autoridades municipales, o los encargados del INER? Durante la pandemia en el año 2020, ¿hubo algún cambio en este apoyo que la municipalidad brinda al INER? ¿Cuáles? ¿Fueron estos cambios, favorables o desfavorables al cumplimiento de los objetivos educativos de los jóvenes? ¿En qué forma favorecieron o desfavorecieron estos cambios?</p> <p>Satisfacción en desempeño y resultados INER En la escala de malo, regular, bueno, muy bueno y excelente, y situándose previo a la pandemia, ¿Cómo calificaría la calidad del bachiller formado por el INER? ¿Percibe que el bachiller formado en el año 2020 en el INER, durante la pandemia, ha mejorado, desmejorado o sigue igual en su calidad con respecto al de pre pandemia?</p> <p>Sugerencias u observaciones ¿Tendría alguna observación o sugerencia al INER en relación a su gestión educativa para mejorar la respuesta ante situaciones pandémicas o similares?</p> |
| Parte 3. Cierre | Agradecimiento y despedida |

XIX.2. ANEXO 2: Detalle de asignación de recursos del presupuesto de educación

Asignación de Recursos al 2011

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Donaciones | Total |
|--------------|--|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 21,607,530 | | | 21,607,530 |
| 02 | Desarrollo de la Educación | Viceministro | 15,770,195 | | | 15,770,195 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 3,540,645 | | | 3,540,645 |
| 04 | Educación Inicial y Parvularia | Directora Nacional de Educación | 52,359,225 | | | 52,359,225 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 409,918,605 | | | 409,918,605 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 70,489,000 | | | 70,489,000 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 97,610,340 | | | 97,610,340 |
| 08 | Financiamiento de Gastos Imprevistos | Ministro | 15,025,030 | | | 15,025,030 |
| 09 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 865,150 | 6,600,000 | 12,984,450 | 20,449,600 |
| 10 | Sistema de Protección Social - Emergencia Nacional | Ministro | | 218,995 | | 218,995 |
| Total | | | 687,185,720 | 6,818,995 | 12,984,450 | 706,989,165 |

Asignación de Recursos al 2012

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Donaciones | Total |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 28,013,900 | | | 28,013,900 |
| 02 | Desarrollo de la Educación | Viceministro | 17,065,785 | | | 17,065,785 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 3,629,325 | | | 3,629,325 |
| 04 | Educación Inicial y Parvularia | Directora Nacional de Educación | 60,896,745 | | | 60,896,745 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 507,070,955 | | | 507,070,955 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 74,442,825 | | | 74,442,825 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 103,824,770 | | | 103,824,770 |
| 08 | Financiamiento de Gastos Imprevistos | Ministro | 2,015,455 | | | 2,015,455 |
| 09 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 2,859,500 | 18,150,000 | 9,741,480 | 30,750,980 |
| Total | | | 799,819,260 | 18,150,000 | 9,741,480 | 827,710,740 |

Asignación de recursos al 2013

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Donaciones | Total |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 30,071,860 | | | 30,071,860 |
| 02 | Desarrollo de la Educación | Viceministro | 16,703,585 | | | 16,703,585 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 4,179,020 | | | 4,179,020 |
| 04 | Educación Inicial y Parvularia | Directora Nacional de Educación | 62,480,245 | | | 62,480,245 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 533,227,260 | | | 533,227,260 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 79,274,720 | | | 79,274,720 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 107,021,800 | | | 107,021,800 |
| 08 | Financiamiento de Gastos Imprevistos | Ministro | 3,467,625 | | | 3,467,625 |
| 09 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 1,499,670 | 10,919,765 | 3,148,365 | 15,567,800 |
| 10 | Mejoramiento de la Calidad de la Educación | Ministro | 428,010 | 11,530,750 | | 11,958,760 |
| 11 | Programa Territorios de Progreso | Ministro | 200 | | | 200 |
| Total | | | 838,353,995 | 22,450,515 | 3,148,365 | 863,952,875 |

Asignación de Recursos al 2014

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Donaciones | Total |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 29,069,225 | | | 29,069,225 |
| 02 | Desarrollo de la Educación | Viceministro | 16,873,770 | | | 16,873,770 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 4,096,140 | | | 4,096,140 |
| 04 | Educación Inicial y Parvularia | Directora Nacional de Educación | 64,797,855 | | | 64,797,855 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 551,891,305 | | | 551,891,305 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 81,492,925 | | | 81,492,925 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 110,503,870 | | | 110,503,870 |
| 08 | Financiamiento de Gastos Imprevistos | Ministro | 1,489,095 | | | 1,489,095 |
| 09 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 4,098,630 | 6,684,900 | 2,427,585 | 13,211,115 |
| 10 | Mejoramiento de la Calidad de la Educación | Ministro | 1,901,370 | 9,000,000 | | 10,901,370 |
| 11 | Programa Territorios de Progreso | Ministro | 200 | | | 200 |
| 12 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministra | 600,000 | | | 600,000 |
| Total | | | 866,814,385 | 15,684,900 | 2,427,585 | 884,926,870 |

Asignación de Recursos al 2015

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Donaciones | Total |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 29,562,500 | | | 29,562,500 |
| 02 | Gestión Educativa | Viceministro | 23,138,995 | | | 23,138,995 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 11,399,645 | | | 11,399,645 |
| 04 | Educación Inicial y Parvularia | Directora Nacional de Educación | 66,718,260 | | | 66,718,260 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 554,170,840 | | | 554,170,840 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 100,320,125 | | | 100,320,125 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 119,206,920 | | | 119,206,920 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 395,300 | 920,825 | 1,671,990 | 2,988,115 |
| 09 | Mejoramiento de la Calidad de la Educación | Ministro | 1,089,420 | 8,500,000 | | 9,589,420 |
| 10 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministra | 586,960 | | | 586,960 |
| Total | | | 906,588,965 | 9,420,825 | 1,671,990 | 917,681,780 |

Asignación de Recursos al 2016

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Donaciones | Total |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 27,576,870 | | | 27,576,870 |
| 02 | Gestión Educativa | Viceministro | 23,519,635 | | | 23,519,635 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 12,671,760 | | | 12,671,760 |
| 04 | Educación de la Primera Infancia | Directora Nacional de Educación | 71,295,130 | | | 71,295,130 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 563,751,290 | | | 563,751,290 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 102,254,220 | | | 102,254,220 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 117,906,284 | | | 117,906,284 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 100 | 2,376,695 | 231,340 | 2,608,135 |
| 09 | Mejoramiento de la Calidad de la Educación | Ministro | | 18,619,895 | | 18,619,895 |
| 10 | Cumplimiento Sentencia Caso El Mozote y Lugares Aledaños. | Viceministra | | 719,060 | | 719,060 |
| 11 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministra | 1,284,015 | | | 1,284,015 |
| Total | | | 920,259,304 | 21,715,650 | 231,340 | 942,206,294 |

Asignación de Recursos al 2017

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Total |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 24,325,030 | | 24,325,030 |
| 02 | Gestión Educativa | Viceministro | 18,715,140 | | 18,715,140 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 6,621,230 | | 6,621,230 |
| 04 | Educación de la Primera Infancia | Directora Nacional de Educación | 64,281,170 | | 64,281,170 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 476,864,599 | | 476,864,599 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 85,725,615 | | 85,725,615 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 121,063,965 | | 121,063,965 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 905,300 | | 905,300 |
| 09 | Mejoramiento de la Calidad de la Educación | Ministro | 2,000,000 | 26,784,290 | 28,784,290 |
| 10 | Cumplimiento Sentencia Caso El Mozote y Lugares Aledaños. | Viceministra | 800,000 | | 800,000 |
| 11 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministra | 1,224,015 | | 1,224,015 |
| 12 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministro | 115,047,232 | | 115,047,232 |
| Total | | | 917,573,296 | 26,784,290 | 944,357,586 |

Asignación de Recursos al 2018

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Total |
|--------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 30,254,515 | | 30,254,515 |
| 02 | Gestión Educativa | Viceministro | 19,579,905 | | 19,579,905 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 6,901,162 | | 6,901,162 |
| 04 | Educación de la Primera Infancia | Directora Nacional de Educación | 65,386,765 | | 65,386,765 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 488,384,506 | | 488,384,506 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 86,559,045 | | 86,559,045 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 119,857,136 | | 119,857,136 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 6,539,650 | | 6,539,650 |
| 09 | Mejoramiento de la Calidad de la Educación | Ministro | 2,000,000 | 2,514,615 | 4,514,615 |
| 10 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Dra. Erlinda Handal Vega | 1,234,715 | | 1,234,715 |
| 11 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministro de Educación | 111,215,810 | | 111,215,810 |
| Total | | | 937,913,209 | 2,514,615 | 940,427,824 |

Asignación de Recursos al 2019

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Donaciones | Total |
|--------------|--|---------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 30,183,373 | | 30,183,373 |
| 02 | Gestión Educativa | Viceministro | 20,701,945 | 1,300,000 | 22,001,945 |
| 03 | Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología | Viceministra | 7,018,790 | | 7,018,790 |
| 04 | Educación de la Primera Infancia | Directora Nacional de Educación | 71,353,510 | | 71,353,510 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 523,732,962 | | 523,732,962 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 92,223,500 | | 92,223,500 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 136,270,325 | | 136,270,325 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 6,105,115 | 260,000 | 6,365,115 |
| 09 | Cumplimiento de la Sentencia de El Mozote y Lugares Aledaños | Ministro | 400,000 | | 400,000 |
| 10 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministra | 1,246,150 | | 1,246,150 |
| 11 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministro de Educación | 106,363,110 | | 106,363,110 |
| Total | | | 995,598,780 | 1,560,000 | 997,158,780 |

Asignación de recursos al 2020

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General |
|--------------|--|---------------------------------|----------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministra de Educación | 34,115,275 |
| 02 | Desarrollo del Sistema Educativo | Viceministro | 20,266,140 |
| 03 | Tecnología e Innovación para el Aprendizaje | Viceministro | 6,247,390 |
| 04 | Educación de la Primera Infancia | Directora Nacional de Educación | 74,521,275 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 540,644,925 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 95,070,120 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministra | 130,301,805 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministra | 34,770,000 |
| 09 | Cumplimiento de la Sentencia de El Mozote y Lugares Aledaños | Ministra | 400,000 |
| 10 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Ministra | 1,246,150 |
| 11 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministra | 96,643,600 |
| 12 | Profesionalización Docente | Ministra | 3,298,810 |
| 13 | Pertinencia Pedagógica Curricular | Ministra | 1,717,000 |
| Total | | | 1,039,242,490 |

Asignación de Recursos al 2021

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General |
|--------------|--|---------------------------------|----------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministra | 33,265,603 |
| 02 | Desarrollo del Sistema Educativo | Viceministro | 20,630,035 |
| 03 | Tecnología e Innovación para el Aprendizaje | Viceministro | 5,432,065 |
| 04 | Educación de la Primera Infancia | Directora Nacional de Educación | 75,812,215 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 590,435,715 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 97,084,535 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministra | 184,154,255 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministra | 235,703,120 |
| 09 | Cumplimiento de la Sentencia de El Mozote y Lugares Aledaños | Ministra | 431,350 |
| 10 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Ministra | 1,246,150 |
| 11 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministra | 96,643,600 |
| 12 | Profesionalización Docente | Ministra | 3,328,810 |
| 13 | Pertinencia Pedagógica Curricular | Ministra | 1,717,000 |
| Total | | | 1,345,884,453 |

Asignación de Recursos al 2022

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Total |
|--------------|---|---------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministra | 34,057,278 | | 34,057,278 |
| 02 | Desarrollo del Sistema Educativo | Ministra | 22,785,550 | | 22,785,550 |
| 03 | Tecnología e Innovación para el Aprendizaje | Viceministro | 4,023,560 | | 4,023,560 |
| 04 | Educación de la Primera Infancia | Directora Nacional de Educación | 83,597,140 | | 83,597,140 |
| 05 | Educación Básica | Directora Nacional de Educación | 582,250,660 | | 582,250,660 |
| 06 | Educación Media | Directora Nacional de Educación | 103,448,015 | | 103,448,015 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministra | 164,174,213 | | 164,174,213 |
| 08 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministra | 178,940,290 | | 178,940,290 |
| 09 | Programa de Becas Integrales a Familiares de Víctimas de la Masacre en Caserío El Mozote y zonas aledañas | Ministra | 400,000 | | 400,000 |
| 10 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministro | 1,241,450 | | 1,241,450 |
| 11 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministra | 96,643,600 | | 96,643,600 |
| 12 | Profesionalización Docente | Ministra | 2,998,810 | | 2,998,810 |
| 13 | Pertinencia Pedagógica Curricular | Ministra | 1,717,000 | | 1,717,000 |
| 14 | Programa Crecer y Aprender Juntos: Desarrollo Integral de la Primera Infancia en El Salvador | Ministra | | 75,000,000 | 75,000,000 |
| 15 | Programa de Mejora de la Calidad y Cobertura Educativa: Nacer, Crecer, Aprender | Ministra | | 50,950,000 | 50,950,000 |
| 16 | Programa "Mi Nueva Escuela" de El Salvador | Ministra | | 70,000,000 | 70,000,000 |
| Total | | | 1,276,277,566 | 195,950,000 | 1,472,227,566 |

Asignación de recursos al 2023

B.ASIGNACIÓN DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Total |
|--------------|--|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 34,028,695 | | 34,028,695 |
| 02 | Desarrollo del Sistema Educativo | Ministro | 23,459,664 | | 23,459,664 |
| 03 | Tecnología e Innovación para el Aprendizaje | Viceministro | 3,459,825 | | 3,459,825 |
| 04 | Educación Parvularia | Ministro | 79,676,320 | | 79,676,320 |
| 05 | Educación Básica | Ministro | 585,439,570 | | 585,439,570 |
| 06 | Educación Media | Ministro | 103,878,040 | | 103,878,040 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 166,008,185 | | 166,008,185 |
| 08 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministro | 1,241,450 | | 1,241,450 |
| 09 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministro | 73,643,600 | | 73,643,600 |
| 10 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 4,774,995 | 6,500,000 | 11,274,995 |
| 11 | Reforma Educativa Mi Nueva Escuela | Ministro | 32,263,230 | | 32,263,230 |
| 12 | Proyectos de Inversión Mi Nueva Escuela | Ministro | 159,443,720 | 89,327,105 | 248,770,825 |
| 13 | Programa Crecer y Aprender Juntos: Desarrollo Integral de la Primera Infancia | Ministro | | 115,000,000 | 115,000,000 |
| 14 | Programa de Mejora de la Calidad y Cobertura Educativa: Nacer, Crecer, Aprender | Ministro | | 23,900,000 | 23,900,000 |
| 15 | Apoyo a familiares de víctimas de la masacre en caserío El Mozote y lugares aledaños | Ministro | 443,710 | | 443,710 |
| Total | | | 1,267,761,004 | 234,727,105 | 1,502,488,109 |

Asignación de Recursos al 2024

B. ASIGNACION DE RECURSOS

1. Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento

| Código | Unidad Presupuestaria | Responsable | Fondo General | Préstamos Externos | Donaciones | Total |
|--------------|--|--------------|----------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| 01 | Dirección y Administración Institucional | Ministro | 42,497,774 | | | 42,497,774 |
| 02 | Desarrollo del Sistema Educativo | Ministro | 28,631,060 | | | 28,631,060 |
| 03 | Tecnología e Innovación para el Aprendizaje | Viceministro | 3,540,335 | | | 3,540,335 |
| 04 | Educación Parvularia | Ministro | 82,868,185 | | | 82,868,185 |
| 05 | Educación Básica | Ministro | 597,876,348 | | | 597,876,348 |
| 06 | Educación Media | Ministro | 106,494,350 | | | 106,494,350 |
| 07 | Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades | Ministro | 178,299,330 | | | 178,299,330 |
| 08 | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | Viceministro | 1,241,450 | | | 1,241,450 |
| 09 | Programas de Desarrollo y Protección Social | Ministro | 73,643,600 | | | 73,643,600 |
| 10 | Programas y Proyectos de Inversión | Ministro | 809,435 | 5,701,000 | | 6,510,435 |
| 11 | Reforma Educativa Mi Nueva Escuela | Ministro | 29,600,730 | | | 29,600,730 |
| 12 | Proyectos de Inversión Mi Nueva Escuela | Ministro | 34,094,620 | 140,000,000 | 50,000 | 174,144,620 |
| 13 | Programa Crecer y Aprender Juntos: Desarrollo Integral de la Primera Infancia | Ministro | | 220,000,000 | 5,000,000 | 225,000,000 |
| 14 | Programa de Mejora de la Calidad y Cobertura Educativa: Nacer, Crecer, Aprender | Ministro | | 20,000,000 | | 20,000,000 |
| 15 | Apoyo a familiares de víctimas de la masacre en caserío El Mozote y lugares aledaños | Ministro | 148,880 | | | 148,880 |
| Total | | | 1,179,746,097 | 385,701,000 | 5,050,000 | 1,570,497,097 |

Fuente: Portal de Transparencia / gasto del estado / ramo 3100 Ramo de educación, ciencia y tecnología (MINEDUCYT, s.f.)

XIX.3. ANEXO 3: Fichas Técnicas de los Indicadores del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

A continuación, se muestran algunos de los indicadores que el documento del Ministerio de Educación ha publicado (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 2019):

I. POBLACIÓN FUERA DEL SISTEMA EDUCATIVO

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Población no escolarizada por edad |
| Código | P-01 |
| Definición | Cantidad de población de una edad escolar específica que no está matriculada en la escuela. |
| Método de cálculo | Restar la cantidad de estudiantes, de una edad escolar específica -independientemente del grado que cursan- del total de la población de esa misma edad. |
| Fuente | * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Modalidades Flexibles. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Escuelas de Educación Especial. * Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). <i>El Salvador: Estimaciones y proyecciones de población nacional 2005 – 2050 departamental 2005-2025 (revisión 2014)</i> . San Salvador, 2014. |
| Desagregación | Sexo. |

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Porcentaje de población no escolarizada por edad |
| Código | P-02 |
| Definición | Porcentaje de la población de una edad escolar específica que no está matriculada en la escuela. |
| Método de cálculo | Restar a la población de una edad específica, el número de estudiantes de la misma edad - independientemente del grado que cursan- el resultado dividirlo entre la población de esa edad y multiplicar por cien. |
| Fórmula | Dónde: $\%PNE_e^t = \frac{P_e^t - M_e^t}{P_e^t} * 100$ <p>%PNE_e^t = Porcentaje de la población no escolarizada de la edad "e", en el año "t". P_e^t = Población de la edad "e", en el año "t". M_e^t = Matrícula de la edad "e", en el año "t".</p> |
| Fuente | * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Modalidades Flexibles. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Escuelas de Educación Especial. * Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). <i>El Salvador: Estimaciones y proyecciones de población nacional 2005 – 2050 departamental 2005-2025 (revisión 2014)</i> . San Salvador, 2014. |
| Desagregación | Sexo. |

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Porcentaje de estudiantes desertores |
| Código | P-03 |
| Definición | Es la cantidad de estudiantes matriculados en un grado, en un año escolar, que dejan su centro educativo durante ese mismo año, expresado como porcentaje de la matrícula del grado al inicio del año escolar. |
| Método de cálculo | Restar a la matrícula inicial de un grado determinado, la matrícula final del mismo grado; el resultado dividirlo entre la matrícula inicial de ese grado y multiplicar por cien. |
| Fórmula | $\%ED_g^t = \frac{MI_g^t - MF_g^t}{MI_g^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%ED_g^t$ =Porcentaje de estudiantes desertores del grado "g", en el año "t". MI_g^t =Matrícula inicial del grado "g", en el año "t". MF_g^t =Matrícula final del grado "g", en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Área geográfica, sector y sexo. |
| Observaciones | 1. Para efectos de análisis, este indicador se puede calcular consolidado por niveles educativos. 2. El método de cálculo de este indicador es conocido como intraanual, ya que los datos utilizados son del mismo año. |

II. INGRESO AL SISTEMA

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Tasa específica de escolarización por edad |
| Código | I-03 |
| Definición | Es la población matriculada en el sistema educativo de una edad determinada respecto del total de la población de la misma edad. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre los estudiantes de una edad determinada -independientemente del grado que cursan- y el total de la población de esa edad, multiplicado por cien. |
| Fórmula | $TE_e^t = \frac{M_e^t}{P_e^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>TE_e^t = Tasa específica de escolarización de la edad "e", en el año "t". M_e^t = Matrícula de la edad "e", en el año "t". P_e^t = Población de edad "e", en el año "t".</p> |
| Fuente | <p>* Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Modalidades Flexibles. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Escuelas de Educación Especial. * Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). <i>El Salvador: Estimaciones y proyecciones de población nacional 2005 – 2050 departamental 2005-2025 (revisión 2014)</i>. San Salvador, 2014.</p> |
| Desagregación | Sexo |

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Porcentaje de población no escolarizada por edad |
| Código | P-02 |
| Definición | Porcentaje de la población de una edad escolar específica que no está matriculada en la escuela. |
| Método de cálculo | Restar a la población de una edad específica, el número de estudiantes de la misma edad - independientemente del grado que cursan- el resultado dividirlo entre la población de esa edad y multiplicar por cien. |
| Fórmula | $\%PNE_e^t = \frac{P_e^t - M_e^t}{P_e^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%PNE_e^t$ = Porcentaje de la población no escolarizada de la edad "e", en el año "t". P_e^t = Población de la edad "e", en el año "t". M_e^t = Matrícula de la edad "e", en el año "t".</p> |
| Fuente | <p>* Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Modalidades Flexibles. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Escuelas de Educación Especial. * Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). <i>El Salvador: Estimaciones y proyecciones de población nacional 2005 – 2050 departamental 2005-2025 (revisión 2014)</i>. San Salvador, 2014.</p> |
| Desagregación | Sexo. |

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Porcentaje de estudiantes desertores |
| Código | P-03 |
| Definición | Es la cantidad de estudiantes matriculados en un grado, en un año escolar, que dejan su centro educativo durante ese mismo año, expresado como porcentaje de la matrícula del grado al inicio del año escolar. |
| Método de cálculo | Restar a la matrícula inicial de un grado determinado, la matrícula final del mismo grado; el resultado dividirlo entre la matrícula inicial de ese grado y multiplicar por cien. |
| Fórmula | $\%ED_g^t = \frac{MI_g^t - MF_g^t}{MI_g^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%ED_g^t$ =Porcentaje de estudiantes desertores del grado "g", en el año "t". MI_g^t =Matrícula inicial del grado "g", en el año "t". MF_g^t =Matrícula final del grado "g", en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Área geográfica, sector y sexo. |
| Observaciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Para efectos de análisis, este indicador se puede calcular consolidado por niveles educativos. 2. El método de cálculo de este indicador es conocido como intraanual, ya que los datos utilizados son del mismo año. |

III. COBERTURA MATRICULAR

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Matrícula por nivel educativo |
| Código | M-01 |
| Definición | Es la cantidad de estudiantes en cada nivel educativo, desde Educación Inicial hasta Educación Media; en todas las modalidades de educación (Sistema regular, modalidades flexibles y Escuelas de Educación Especial). Las modalidades de educación especial. |
| Método de cálculo | Sumar la cantidad de estudiantes que están matriculados en cada uno de los grados de un nivel educativo determinado. |
| Fuente | * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Modalidades Flexibles. * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar de Escuelas de Educación Especial. |
| Desagregación | Área geográfica, sector y sexo. |

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre | Tasa específica de matrícula por grado |
| Código | M-05 |
| Definición | Es la población en el sistema educativo en un grado determinado con la edad teórica para cursarlo, expresado como porcentaje del total de la población de la misma edad. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre los estudiantes matriculados en un grado con la edad teórica para cursarlo y el total de la población de esa edad, multiplicado por cien. |
| Fórmula | <p>Dónde:</p> $TEM_g^t = \frac{M_{g,et}^t}{P_{et,g}^t} * 100$ <p>TEM_g^t = Tasa específica de matrícula del grado "g", en el año "t". $M_{g,et}^t$ = Matrícula del grado "g" con edad teórica "et", en el año "t". $P_{et,g}^t$ = Población de edad teórica "et" para el grado "g", en el año "t".</p> |
| Fuente | * Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. * Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). <i>El Salvador: Estimaciones y proyecciones de población nacional 2005 – 2050 departamental 2005-2025 (revisión 2014)</i> . San Salvador, 2014. |
| Desagregación | Sexo |

V. CONDICIÓN Y CONTEXTO DE LOS ESTUDIANTES

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre | Porcentaje de estudiantes trabajadores |
| Código | CC-01 |
| Definición | Es número de estudiantes que realizan una actividad laboral, expresado como porcentaje de la matrícula total . |
| Método de cálculo | Es el cociente entre los estudiantes trabajadores y el total de estudiantes matriculados, multiplicado por cien. |
| Fórmula | $\%ET^t = \frac{ET^t}{M^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%ET^t$ = Porcentaje de estudiantes trabajadores, en el año "t". ET^t = Estudiantes trabajadores, en el año "t". M^t = Matrícula total, en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Área geográfica, sector y sexo, nivel educativo y grado. |

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre | Distribución porcentual de estudiantes con discapacidad |
| Código | CC-04 |
| Definición | Es la distribución de los estudiantes matriculados en el Sistema Regular, según el tipo de discapacidad, como proporción del total de estudiantes con discapacidad. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre los estudiantes con una determinada discapacidad y el total de estudiantes con discapacidad, multiplicado por cien. |
| Fórmula | $\%ED_d^t = \frac{ED_d^t}{ED^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%ED_d^t$ = Porcentaje de estudiantes con la discapacidad "d", en el año "t". ED_d^t = Estudiantes con la discapacidad "d", en el año "t". ED^t = Total de estudiantes con discapacidad, en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Área geográfica, sector y sexo. |
| Observaciones | La discapacidad del estudiante puede o no contar con un diagnóstico clínico y registrarse según la identificación del docente o del padre de familia. Para efectos de análisis de este indicador se puede calcular consolidado por niveles educativos. |

VI. FINALIZACIÓN

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre | Porcentaje de estudiantes según nivel de logro en la PAES |
| Código | F-04 |
| Definición | Es la distribución porcentual de los estudiantes de 2° año de bachillerato, según el nivel de logro alcanzado en la nota de la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES). |
| Método de cálculo | Es el cociente entre los estudiantes que obtuvieron un nivel de logro determinado en la PAES y el total de estudiantes que realizaron la PAES, multiplicado por 100. |
| Fórmula | $\%EPAES_{nl}^t = \frac{EPAES_{nl}^t}{E_{PAES}^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%EPAES_{nl}^t$ = Porcentaje de estudiantes del nivel de logro "nl" en la PAES, en el año "t". $EPAES_{nl}^t$ = Estudiantes que obtuvieron el nivel de logro "nl" en la PAES, en el año "t". E_{PAES}^t = Total de estudiantes evaluados en PAES, en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Dirección Nacional de Educación Media. Base de datos de PAES. |
| Desagregación | Área geográfica, asignatura, sector y sexo. |
| Observaciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. La PAES es aplicada a estudiantes de 2° año de bachillerato técnico y general, en las asignaturas de Matemática, Ciencias Naturales, Estudios Sociales y Lenguaje y Literatura. 2. El cálculo de este indicador se realiza con los datos obtenidos en la aplicación ordinaria de la prueba. 3. Se consideran 3 niveles de logro, de acuerdo al puntaje obtenido por el estudiante: <ul style="list-style-type: none"> Nivel básico: De 0 a 3.75 puntos Nivel intermedio: De 3.76 a 7.5 puntos Nivel superior: De 7.51 puntos a 10 puntos |

VIII. DOCENTES

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre | Distribución de docentes según nivel educativo |
| Código | D-01 |
| Definición | Es el número de docentes que imparten clases en un nivel educativo determinado, expresado como porcentaje del total de docentes que imparten clases. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre la cantidad de docentes que imparten clases en un determinado nivel educativo y el total de docentes que imparten clases, multiplicado por cien. |
| Fórmula | $\%D_{ne}^t = \frac{D_{ne}^t}{D^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%D_{ne}^t$ = Porcentaje de docentes que imparten clases en el nivel educativo "ne", en el año "t". D_{ne}^t = Cantidad de docentes que imparten clases en el nivel educativo "ne", en el año "t". D^t = Cantidad total de docentes que imparten clases, en el año escolar "t"</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Sector y sexo. |
| Observaciones | Para la generación de las variables de este indicador, se aplica lo establecido en la nota técnica N° 10, para garantizar la calidad del dato. |

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Promedio de estudiantes por docente. |
| Código | D-04 |
| Definición | Es la cantidad promedio de estudiantes que atiende un docente en un nivel educativo. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre la matrícula de un nivel educativo y el número de docentes que imparten clases en el mismo nivel educativo. |
| Fórmula | $ExD_{ne}^t = \frac{M_{ne}^t}{D_{ne}^t}$ <p>Dónde:</p> <p>ExD_{ne}^t = Promedio de estudiantes por docente del nivel educativo "ne", en el año "t". M_{ne}^t = Estudiantes matriculados en el nivel educativo "ne", en el año "t". D_{ne}^t = Cantidad de docentes que imparten clases en el nivel educativo "ne", en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Sector. |
| Observaciones | Para la generación de las variables de este indicador, se remite a lo establecido en la nota técnica N° 10, para garantizar la calidad del dato. |

X. RECURSOS ESCOLARES

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Porcentaje de estudiantes con acceso a internet |
| Código | RE-03 |
| Definición | Es la proporción de estudiantes de un nivel educativo que cuentan con acceso a internet - en el centro educativo - en relación a la cantidad total de estudiantes del mismo nivel educativo. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre la cantidad de estudiantes de un nivel educativo que cuentan con acceso a internet y la cantidad total de estudiantes del mismo nivel educativo, multiplicado por cien. |
| Fórmula | $\%EAI_{ne}^t = \frac{EAI_{ne}^t}{M_{ne}^t} * 100$ <p>Dónde:</p> <p>$\%EAI_{ne}^t$ = Porcentaje de estudiantes del nivel educativo "ne" con acceso a internet, en el año "t". EAI_{ne}^t = Cantidad de estudiantes del nivel educativo "ne" con acceso a internet, en el año "t". M_{ne}^t = Matrícula del nivel educativo "ne", en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Ubicación geográfica, sector, sexo. |
| Observaciones | Un centro educativo puede contar con servicio de internet, pero no estar disponible para uso pedagógico de los estudiantes; por lo que éstos son excluidos para el cálculo del indicador. |

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre | Porcentaje de docentes con acceso a internet |
| Código | RE-04 |
| Definición | Es la proporción de docentes que cuentan con acceso a internet - en el centro educativo - en relación a la cantidad total de docentes. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre la cantidad de docentes que cuentan con acceso a internet en el centro educativo y la cantidad total de docentes, multiplicado por cien. |
| Fórmula | <p>Dónde:</p> $\%DAI^t = \frac{DAI^t}{D^t} * 100$ <p>$\%DAI^t$ = Porcentaje de docentes con acceso a internet en el centro educativo, en el año "t". DAI^t = Cantidad de docentes con acceso a internet en el centro educativo, en el año "t". D^t = Total de docentes, en el año escolar "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Sexo |
| Observaciones | Para el cálculo se incluyen tanto a los docentes que imparten clases como los que se dedican a actividades de administración o de coordinación de los centros educativos. |

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre | Estudiantes por sección |
| Código | RE-07 |
| Definición | Es el promedio de estudiantes por sección de un nivel educativo determinado. |
| Método de cálculo | Es el cociente entre la matrícula de un nivel educativo determinado y el número de secciones de ese mismo nivel. |
| Fórmula | <p>Dónde:</p> $ExS_{ne}^t = \frac{M_{ne}^t}{S_{ne}^t}$ <p>ExS_{ne}^t = Estudiantes por sección en el nivel educativo "ne", en el año "t". M_{ne}^t = Matrícula del nivel educativo "ne", en el año "t". S_{ne}^t = Cantidad de secciones del nivel educativo "ne", en el año "t".</p> |
| Fuente | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular. |
| Desagregación | Ubicación geográfica, sector y grado. |
| Observaciones | Para el cálculo del indicador no se incluyen las secciones integradas (las que atienden más de un grado) ni la matrícula de éstas. |

XIX.4. ANEXO 4: Tabulación de Entrevistas

| DIMENSIÓN | VARIABLE | INDICADORES | MOMENTOS | RESULTADO DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------|---|------------------|---------------|
| | | | | Personal educativo INER | Estudiantes INER | Municipalidad |
| Involucramiento | Planeación y organización | Cuál es la participación en la planeación y organización de la gestión educativa | en pre y durante pandemia | Elabora los planes de unidad de Sociales y Seminarios | N/A | N/A |
| | Dirección, Coordinación y Ejecución | Cuál es la participación en la dirección, coordinación y ejecución de la gestión educativa | en pre y durante pandemia | | | |
| | Seguimiento y Evaluación | Cuál es la participación en el seguimiento y evaluación de la gestión educativa | en pre y durante pandemia | Se colabora en ayudar a la evaluación pues esto se hace en equipo | | |
| Gestión administrativa | Estructura | ¿Cómo es la Coordinación en la gestión educativa? ¿Qué opina de la coordinación en la gestión educativa? | en pre y durante pandemia | Hacen tres reuniones con todos los docentes y ahí se evalúa, y la coordinación es Excelente | | N/A |
| | | ¿Cómo es la Comunicación en la gestión educativa? ¿Qué opina de la comunicación en la gestión educativa? | en pre y durante pandemia | | | N/A |
| Institución - Recursos Humanos | Recursos Humanos | Esta el Personal escalafonado | en pre y durante pandemia | El no es contrato permanente, pero está escalafonado | N/A | N/A |
| | | Tiene el personal las competencias digitales | en pre y durante pandemia | El gobierno a 6 meses de iniciada la pandemia comenzó a capacitar al personal docentes en diferentes herramientas | | N/A |

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------------------|--|---------------------------|--|-----|-----|
| | | ¿Se da al personal formación y capacitación? ¿Opina que el personal del INER tiene la formación necesaria? | en pre y durante pandemia | si se ha tenido | | N/A |
| | | ¿Recibe el personal una Compensación y protección dentro del marco legal o más? | en pre y durante pandemia | adicional a causa de la pandemia, no, pero algunos beneficios que el MINED ofreció pero solo para el personal fijo | N/A | N/A |
| | | Hay un Seguimiento y evaluación del personal | en pre y durante pandemia | | N/A | N/A |
| | Recursos Físicos, tecnológicos | Qué opina de la Infraestructura | en pre y durante pandemia | el internet no da abasto, no hay cerca perimetral | | N/A |
| | | Qué opina del Equipamiento | en pre y durante pandemia | posterior a pandemia se ha recibido computadora los estudiantes y docentes | | N/A |
| | | Tiene la comunidad del INER Acceso a internet | en pre y durante pandemia | si, aunque no da abasto | | N/A |
| | Condiciones sociales y ambientales | Qué opina de la Seguridad, es un factor que afecta la gestión educativa | en pre y durante pandemia | dentro de la institución solo hay problema de calor e insalubridad por aguas negras | | N/A |
| Gestión académica | Desempeño y resultados | ¿Cuál ha sido el nivel de comprensión de los programas educativos? | en pre y durante pandemia | muy bueno | | N/A |
| | | Cuál es la Satisfacción de la comunidad con la gestión educativa | en pre y durante pandemia | | | |