

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA
"JOSÉ SIMEÓN CAÑAS"



**“LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DE CENTROS ESCOLARES
DE LA MODALIDAD EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA
COMUNIDAD (EDUCO) EN EL SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREPARADO PARA LA FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN POLÍTICA EDUCATIVA

ELABORADO POR:
ALICIA DEL CARMEN ÁVILA DE PARADA
MILENA LANDAVERDE DE ROMERO

SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2007

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA
"JOSÉ SIMEÓN CAÑAS"

RECTOR
LIC. JOSÉ MARÍA TOJEIRA, S.J.

SECRETARIO GENERAL
LIC. RENÉ ALBERTO ZELAYA

DECANA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
Mtra. SILVIA AZUCENA DE FERNÁNDEZ

DIRECTORA DE LA MAESTRÍA EN POLÍTICA EDUCATIVA
Mtra. LÍDIA SALAMANCA

DIRECTOR DE TESIS
DR. ALBERTO NAGLE CAJES

AGRADECIMIENTOS

“Bendito sea el Dios y Padre de nuestro Señor Jesucristo, que nos bendijo con toda bendición espiritual (Efesios 1:3)

A mi hermosa familia, que me inspira cada día a dar todo de mí, como muestra del gran amor que les tengo. Con este logro quiero enviarles el mensaje “todo lo podemos....., en Cristo Jesús”

A mis Padres Emma y Francisco Antonio quienes han sido modelo de sencillez, de laboriosidad y honradez.

A nuestros tutores de tesis, Dr. Alberto Nagle Cajés y Dra. María del Carmen Cruz, por dedicar su valioso tiempo, experiencia y conocimientos en este proceso de investigación. Nuestra gratitud a los lectores, Dra. Irene Flores, Maestro Rolando Quintanilla y Dr. Mario Zetino Duarte por sus oportunos y pertinentes comentarios.

A las organizaciones y personas que depositaron su confianza en mí, me apoyaron para emprender este reto, y alcanzar un grado académico más en mi vida profesional.

A todos, hermanos, amigos, familiares..., gracias por ese apoyo y ánimo

Alicia Ávila

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a DIOS que nos permitió realizar este trabajo con mucha sabiduría, a todas aquellas personas que nos apoyaron incondicionalmente, a nuestros familiares y amigos.

A nuestro tutor de tesis Dr. Alberto Nagle por su valioso apoyo en la realización de este trabajo de investigación, e irradiarnos mucha confianza a seguir trabajando por la educación rural de nuestro país y por ende en su calidad educativa.

Dedico esté trabajo de investigación a mis padres Mario Landaverde y Zoila Isabel García de Landaverde por su apoyo y confianza en mí, a mis hijos Carlos Eduardo Romero Landaverde y Javier Alberto Romero Landaverde como muestra de inspiración para ellos y poder seguir adelante en su estudio. A Erik Kjaersgaard Eriksen por motivarme siempre a seguir adelante.

“Hay hombres que luchan un día y son buenos, hay otros que luchan un año y son mejores, hay quienes luchan muchos años y son muy buenos, pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles. “**Bertholdt Friedrich Brecht**

Milena Landaverde.

ÍNDICE GENERAL

	No. Página
CONTENIDO	
Introducción	
Capítulo I	
1 El Problema	
1.1 Planteamiento y formulación del Problema	10
1.1.1 Antecedentes del problema	10
1.1.2 Formulación del problema	14
1.1.3 Objeto de estudio de la investigación	15
1.1.4 Objetivos de la investigación	15
1.1.5 Justificación	17
1.1.6 Limitaciones	18
Capítulo II	
2 Marco Teórico	19
2.1 Gestión Educativa	19
2.1.1 Conceptualización	21
2.1.2 Modelos de gestión	25
2.1.3 Gerencia de la institución educativa	25
2.1.4 Perfil del gerente educativo	26
2.1.5 Gerencia, Liderazgo y Participación	27
2.1.6 Gerencia y participación de la institución educativa	27
2.1.7 Emergencia de los sujetos en la gestión y los dilemas en la participación.	28
2.1.8 Gestión y Razón Educativa	28
2.1.9 Descentralización.	30
2.2 Desempeño del centro escolar	35
2.3. Marco contextual	37
2.3.1 Modelos de gestión educativa asociados al desempeño del centro escolar.	37
2.3.1.1 Experiencia de Nuevo León	37
2.3.1.2 Experiencia del MINEDUC- Chile	40
2.3.1.3. Experiencia de la Fundación Chile	43
2.3.1.4. Experiencia de Escuela Nueva de Colombia	47
2.3.1.5 Modelo de Gestión de la Calidad. República Dominicana.	50
2.3.1.6 Experiencia EDUCO. El Salvador.	53
Capítulo III	
3 Tipo de Estudio	59
3.1 Metodología	60
3.2 Población	61
3.3 Técnicas para la recolección de la información	64
3.4 Procesamiento de la información	67
Capítulo IV	
4 Proceso y resultados de la investigación	70
4.1 Análisis por Centro Escolar	71
4.1.1 Centro Escolar #1	71
4.1.2 Centro Escolar #2	84
4.1.3 Centro Escolar #3	92
4.1.4 Centro Escolar #4	100

4.2. Análisis, características comunes y especificidades de los C.E. analizados	109
4.3. Conclusiones generales	113
Capítulo V	
5 Recomendaciones	
5.1 A nivel de Política Educativa	122
5.2 A nivel de centro escolar	124
5.3 A nivel de aula	125
Bibliografía	127
Anexos	130
#1. Instrumentos aplicados	131
#2. Matriz de sistematización de resultados por centro escolar	139
#3. Carta de aval para realizar la investigación	188

ÍNDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS

CONTENIDO	No. Página
Esquema #1: Modelo de gestión Estado de Nuevo León	38
Esquema #2: Modelo de Gestión. MINEDUC- Chile	42
Esquema #3: Modelo de Gestión Fundación Chile	46
Esquema #4: Relación de la gestión institucional-pedagógica y aprendizaje. República dominicana	51
Esquema #5: Modelo de Gestión República Dominicana	52
Esquema #6: Ciclo de la mejora continua	53
Esquema #7: Diseño de la investigación	60
Cuadro #1: Experiencias de Descentralización	32
Cuadro #2: Población de estudiantes de centros escolares muestra.	62

SIGLAS

- ACE:** Asociaciones Comunales para la Educación
- AED:** Academia para el Desarrollo Educativo
- AFP:** Administradora de Fondo de Pensiones
- ADESCO:** Asociación de Desarrollo Comunal
- BIRF:** Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
- BM:** Banco Mundial
- CDE:** Consejos Directivos Escolares
- CECE:** Consejos Educativos Católicos Escolares
- CETT:** Centros de Excelencia para la Capacitación de Maestros en Centro América y República Dominicana
- CIDEP:** Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social.
- CORDES:** Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador.
- CCR:** Coordinadora de Comunidades y Repobladores de Chalatenango
- EDUCO:** Educación con Participación de la Comunidad
- EPT:** Educación para Todos
- ISSS:** Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- MINED:** Ministerio de Educación
- OEI:** Organización de Estados Iberoamericanos
- ONG:** Organización No Gubernamental
- PCC:** Proyecto Curricular de Centro
- PEI:** Proyecto Estratégico Institucional
- SACGE:** Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar
- SEE:** Secretaría de Estado de Educación
- UES:** Universidad de El Salvador
- UNESCO:** Oficina de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación: “La gestión educativa y el desempeño de centros escolares de la modalidad Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) en El Salvador”, tiene como objetivo profundizar sobre los mecanismos y procesos utilizados en la gestión educativa de cuatro centros educativos del área rural, del departamento de Chalatenango.

El estudio tiene un carácter cualitativo. Sus objetivos van encaminados a conocer la relación que existe entre el modelo de gestión educativo implementado en cuatro centros escolares rurales de educación básica-modalidad EDUCO, con el desempeño de dichos centros y con los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

También interesa explicar qué factores de la gestión educativa inciden en un mejor desempeño del centro escolar y determinar si ha mejorado el aprendizaje por parte de los estudiantes, a partir de un modelo de gestión como el que se desarrolla en las escuelas EDUCO.

La investigación brinda la oportunidad de realizar un análisis de procesos y procedimientos con los que labora cada uno de los cuatro centros educativos objeto de estudio. Este análisis ha sido la base principal de las recomendaciones.

Una fortaleza importante en el proceso de investigación ha sido la apertura en la participación y facilitación de información de parte de los diferentes actores de la comunidad educativa, quienes fueron muy espontáneos en los procesos de entrevista.

El documento consta de cinco capítulos:

En el capítulo I se describe el problema, planteamiento y formulación; así como los objetivos que guiaron el proceso investigativo. Se presenta la justificación del tema seleccionado y las limitaciones que aparecieron en el proceso.

El capítulo II contiene el marco de referencia. En el marco teórico se abordan los modelos de gestión más recientes, principalmente desde la década de 1980 a la actualidad. Además, se abordan otros temas relacionados y centrales, tales como gerencia, participación, descentralización, desempeño de centros escolares, educación rural, entre otros. También se ha trabajado un marco contextual, donde se ubica el tema de investigación en un contexto y antecedentes.

Es importante destacar que se identificaron modelos latinoamericanos de gestión asociados al desempeño, los cuales tienen un fuerte énfasis en resultados educativos.

El capítulo III contiene la explicación del diseño metodológico, es decir, se describe la perspectiva metodológica con la cual se realizó la investigación y las técnicas de recolección de información.

En el capítulo IV se describe el proceso y los resultados de la investigación en donde, luego de procesada la información recabada, se analiza y se concluye por cada centro escolar participante. También se consideró oportuno incorporar un análisis global de características comunes y especificidades de los cuatro centros estudiados. Este apartado finaliza con las conclusiones generales de la investigación.

En el capítulo V, y sobre la base de las conclusiones, se hacen las recomendaciones del estudio, orientadas a proponer líneas de política educativa que den alternativas a modelos de gestión que permitan impacto en el desempeño del centro y en los resultados educacionales; así como otras recomendaciones a nivel de centro educativo y de aula.

Se finaliza con la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

I. EL PROBLEMA

El capítulo I ubica al problema de estudio en el contexto salvadoreño, especialmente a nivel del Sistema Educativo Nacional, de las Reformas Educativas implementadas y del modelo de gestión que funciona actualmente en la escuela rural. En ese sentido, este apartado contiene: el planteamiento y formulación del problema, el objeto de estudio, los objetivos que guiaron el proceso investigativo y la justificación de éste.

1. TÍTULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO:

“LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DE CENTROS ESCOLARES DE LA MODALIDAD EDUCACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (EDUCO) EN EL SALVADOR”

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Antecedentes del problema

La situación educativa en la década de 1980 era muy precaria, no fue prioridad del Estado, ya que en ese momento se vivía la guerra civil. El Salvador se caracterizaba por tener muy bajo nivel de cobertura escolar y falta de eficiencia. La tasa de matriculación en primaria era una de las más bajas de América Latina, en particular, en las zonas rurales era de 60% en 1986. Los indicadores de eficiencia mostraban bajos niveles de finalización de la escuela y altos niveles de repetición y deserción.

Ante esa situación, las comunidades rurales, las iglesias y organizaciones no gubernamentales, como parte de la sociedad civil, desarrollaron experiencias educativas en las zonas conflictivas por la guerra. Esta experiencia es conocida como escuelas populares, en donde “maestros populares y alumnos populares

en medio de condiciones difíciles, fueron capaces de crear y construir una respuesta educativa afincada en profundos valores humanos, democráticos, participativos y mostraron, cómo un sistema educativo que surge desde la realidad concreta para responder a los desafíos que ésta plantea, puede ser generadora de un nuevo salvadoreño y una nueva nación” CIDEP (1993)

Chalatenango fue uno de los departamentos donde se desarrolló esta experiencia. A lo largo de toda la guerra funcionaron 28 escuelas populares y 177 maestros de educación básica (1°. A 6°. Grado), y tal como lo revela el estudio antes mencionado, “es una experiencia única, excepcional e irrepetible, dadas las condiciones específicas en que se desarrolló, y de la cual se extraen elementos que deben incorporarse en un nuevo sistema educativo nacional, fundamentalmente en las actitudes, mecanismos y métodos” CIDEP (1993).

En 1992, la Coordinadora de Comunidades y Repobladores de Chalatenango – CCR, entregó a la ministra de educación de ese período, una “Propuesta de Integración del Subsistema Educativo de Chalatenango al Sistema Educativo Nacional”, en la cual se solicita la integración de los maestros populares al sistema oficial, la nivelación y capacitación; la acreditación académica de alumnos, así como infraestructura y mobiliario.

Este proceso de integración fue largo y lento, sin embargo, las escuelas y maestros fueron absorbidos por el sistema oficial, también fueron nivelados académicamente en coordinación con el Ministerio de Educación, organizaciones no gubernamentales y la Universidad de El Salvador. Los estudiantes populares fueron acreditados. Sin duda, esta fue una experiencia novedosa “con alto grado de organización, maestros comprometidos y con una práctica cotidiana de respeto y democrática, así lo mencionan las consideraciones finales del estudio de CIDEP (1993).

También es importante mencionar que esta experiencia, además de haber demostrado compromiso comunitario por parte de sus impulsores, también contribuyó al aumento en la cobertura y aprovechamiento escolar; sin embargo tuvo dificultades en la cuestión pedagógica y didáctica, ya que los maestros

inicialmente no tenían formación pedagógica, lo cual fue completándose con el tiempo (CIDEP 2003).

A pesar de que no encontramos registros que indiquen que esta experiencia “escuelas, maestros y alumnos populares” se haya retomado abiertamente como modelo en el Sistema Educativo Nacional, encontramos que: “El programa Educación con Participación de la Comunidad- EDUCO se originó en las propias comunidades rurales del país, durante la guerra civil; y ante la escasez de maestros por el problema del conflicto. Los padres de distintas localidades contribuyeron a la organización del sistema educativo local en ausencia del gobierno. Se menciona además, el Ministerio de Educación, en noviembre de 1990, tomó la decisión de oficializar el modelo encontrado, en donde la comunidad realiza la gestión en el nivel local”. Meza (2001).

La información analizada da la pauta para inferir que, el Programa EDUCO, sienta sus bases sobre una práctica y mecanismos de gestión ya experimentados, de carácter comunitario y participativo, el cual ésta siendo implementado a nivel rural.

EDUCO ha sido objeto de múltiples investigaciones, y se han encontrado diversos hallazgos, sobre todo relacionados a su impacto en cobertura y participación social, pero no se evidencia con certeza el impacto en los aprendizajes.

Por ejemplo, se dice que “El Programa ha tenido todo el potencial de convertirse en la estrategia más apropiada de provisión de los servicios educativos en toda el área rural, ya que garantiza una participación directa de los padres en la administración del programa y está al servicio de los más pobres y marginados del área rural. Además, los maestros cuentan con buenos materiales e instalaciones mejoradas”. Meza (2001).

El Banco Mundial considera que EDUCO ha cumplido una función importante de cara a la cobertura escolar y a la participación a nivel nacional, y también como una estrategia fundamental para combatir la pobreza.

El Ministerio de Educación a través de Universidad de El Salvador- UES, implementó la Evaluación Institucional (2003), dirigida a centros educativos rurales. Esta reveló que los centros escolares EDUCO, modalidad de administración, Asociaciones Comunales para la Educación- ACE, tienen en promedio rendimientos más bajos que los centros escolares de la zona urbana que funcionan en la modalidad de administración CDE – Consejos Directivos Escolares.

Contrario al hallazgo anterior, Óscar Picardo (2001) encontró que “los niños de escuelas EDUCO son los que más trabajan en el campo, los que caminan distancias más largas y los que más se enferman por sus dietas desbalanceadas; sin embargo, los resultados de rendimientos escolares de las escuelas EDUCO, a pesar de las condiciones de pobreza, han logrado equiparar con las escuelas tradicionales.

En cuanto a la participación, Lindo Fuentes, citado por O Picardo (2001) considera que se traduce en mejores logros o notas cuando se le da prioridad a lo educativo sobre la infraestructura, y cuando los padres y madres trasladan esa preocupación al hogar.

Este marco de antecedentes es la base para planteamos la presente investigación, la cual está centrada en el modelo de gestión educativa con el que laboran actualmente cuatro centros escolares rurales de Chalatenango de la modalidad EDUCO (antes fueron parte de las veintiocho escuelas populares) y la relación de dicho modelo con el desempeño de estos centros escolares.

Entendiendo el desempeño del centro como el nivel de logros institucionales alcanzados, los logros de aprendizaje que se generan al interior del centro escolar, así como el nivel de satisfacción de la comunidad escolar.

También nos interesa identificar los procesos y los mecanismos que se generan en ese proceso de gestión: prácticas, tipo de administración, estilo de gestión (gerencia y liderazgo), desempeño escolar, planeación, gestión pedagógica -curricular, proceso de enseñanza aprendizaje, desarrollo

profesional, participación, recursos con los que se cuentan, apoyo a los estudiantes, nivel de descentralización (autonomía y participación) existente.

La investigación es importante porque el modelo de gestión EDUCO nace sobre las bases de una experiencia muy particular, es decir, sobre las necesidades reales de una población marginada del servicio educativo, de una experiencia de carácter comunitaria y participativa, donde los diferentes actores de comunidades afectadas por la guerra la hacen propia. De ahí el interés de investigar la pertinencia del modelo de gestión que se implementa, y su impacto en el desempeño del centro escolar, ya que las investigaciones desarrolladas sobre EDUCO han encontrado buenos resultados en cuanto a la participación social, aumento de cobertura, eficiencia en las horas-clase trabajadas, entre otros. Sin embargo, no se ha estudiado si este modelo de gestión en las Escuelas EDUCO está relacionado con el desempeño del centro escolar o si impacta en él.

Además, ha servido para hacer recomendaciones, propuestas y/o sugerencias de líneas de política educativa al Sistema Educativo Nacional, que les permita retroalimentar, promover nuevas o mejores prácticas de gestión, que contribuyan a generar un mejor desempeño escolar. Así como también, pueden proponerse otras alternativas que puedan coadyuvar al mejoramiento continuo de la gestión escolar de calidad del nivel de Educación Básica del Sistema Educativo Salvadoreño.

1.1.2. Formulación del Problema

Por todo lo descrito anteriormente, se formula el siguiente problema de investigación:

¿Qué relación existe entre el modelo de gestión educativa y el desempeño de cuatro centros educativos públicos rurales de educación primaria- modalidad EDUCO- en el departamento de Chalatenango, en el año 2007?”

1.1.3. Objeto de estudio de la investigación.

El objeto de estudio es el modelo de gestión implementado al interior de los centros escolares y su relación con el desempeño del centro escolar.

Dicho modelo fue analizado en su forma de planeamiento, administración, estilo de gestión, tipo de descentralización, participación, niveles de autonomía, proceso de enseñanza aprendizaje, eficiencia, eficacia del centro y tipo de relaciones, entre otros aspectos. Y desde ahí, se trata de establecer qué relación existe con el desempeño del centro escolar.

1.1.4. Objetivos de la investigación.

General:

Investigar la relación que existe entre el modelo de gestión educativo implementado en cuatro centros escolares rurales de educación básica - modalidad EDUCO- y el desempeño de dichos centros.

Específicos:

- ✦ Aprender, de manera holística, los mecanismos y prácticas de gestión del centro escolar.
- ✦ Explicar qué factores de la gestión educativa inciden en un mejor desempeño del centro escolar.
- ✦ Determinar, si ha mejorado el desempeño del centro escolar y el aprendizaje por parte de los estudiantes, a partir de un modelo de gestión como el que se desarrolla en las escuelas EDUCO.

El problema de investigación también se ha formulado en forma de preguntas, una general y tres específicas, a fin de orientar mejor los alcances de la investigación:

Pregunta General:

¿Cuál es la relación que existe entre el modelo de gestión educativo implementado en cuatro centros escolares rurales de educación básica - modalidad EDUCO y el desempeño de dichos centros?

Preguntas Específicas:

A partir de la experiencia anterior y actual, ¿cuáles son los procesos, mecanismos y prácticas de gestión de cada centro escolar participante?

¿Qué factores de la gestión educativa inciden en un mejor desempeño del centro escolar?

¿Mejoran los logros institucionales, los logros de aprendizaje, a partir de un modelo de gestión como el que se desarrolla en las escuelas EDUCO?

Supuesto hipotético de partida en la investigación:

El modelo de gestión con el que trabajan los cuatro centros escolares, tiene características participativas que permiten la interacción con la comunidad educativa, la participación de padres y madres en la administración y facilitan la gestión de proyectos. Pero, en el proceso en su aplicación, no da los resultados esperados que debería presentar, en relación al desempeño, visto este como logros institucionales y de aprendizaje.

1.1.5. Justificación

Pedagógica: las investigaciones que se analizan en el contexto de este tema definen la importancia de indagar los modelos de gestión en centros escolares, a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus miembros. De allí que pueden generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación básica del sistema educativo salvadoreño.

Técnica: es necesario e importante que el centro escolar como tal, es decir como estructura orgánica, aporte herramientas basadas en la práctica, para recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y de los centros educativos en los cuales ejercen su labor.

Legal: La Convención de los Derechos del Niño, aprobada por unanimidad en La Asamblea General de las Naciones Unidas en 1989, La Declaración Mundial de Educación Para Todos (E p T), compromisos internacionales de educación asumidos por el gobierno, así como también otros reglamentos y normativas creadas en función de EDUCO, son documentos jurídicos importantes, que sustentan y justifican una investigación, en aras de lograr una educación de calidad para todos/as los niños/as salvadoreños/as.

Práctica: además de enriquecer la teoría sistematizada, los resultados de esta investigación reportan recomendaciones que las autoridades del Ministerio de Educación y los Directores de Centros Escolares podrían retomar, a fin de lograr buenas prácticas de gestión y una mejora continua en el desarrollo de los centros escolares.

1.1.6. Limitaciones

No se contó con suficiente información e informantes que profundizaran en cómo se realizaban los mecanismos y procesos de gestión educativa cuando, los cuatro centros en estudio, eran escuelas populares. Se encontró que un director entrevistado tiene un año fungiendo en el cargo, en tal sentido desconoce sobre los procesos anteriores.

Los informantes nos relataron la experiencia de participación conjunta con la que trabajaban con las comunidades, pero no acerca de los procesos de gestión.

El estudio de CIDEP (1993) encontró que las escuelas populares funcionaban en condiciones mínimas, en cuanto a infraestructura y recursos, también menciona que el área pedagógica fue la que más se desarrolló, a través de capacitaciones facilitadas por ONG, Iglesia y diferentes organismos nacionales e internacionales. Pero no se encontró documentado cómo se realizaba, por ejemplo, la práctica administrativa.

La falta de la información mencionada, limita en alguna medida la generalización de conclusiones, ya que no se puede establecer un marco comparativo muy claro entre el antes y el ahora. Aunque sí se revelan las prácticas actuales y los desafíos del modelo.