

INFORME 3
Producto 15
Reingeniería de las Modalidades Flexibles
Versión Final Sistematizada
Consultor Dr. Víctor San Martín Ramírez

Abril 2020



CONTENIDO

LISTA DE	ACRONIMOS	3
INTRODUC	CIÓN	. 4
CAPÍTULO	I: DIAGNÓSTICO DE LAS MODALIDADES FLEXIBLES (2018)	. 7
Introduc	ción	7
1. Elen	nentos del Diagnóstico de 2018 incluidos en la actual Reingeniería de MF	8
1.1.	Aspectos del diagnóstico que han sido implementados en la Reingeniería	9
1.2.	Aspectos del Diagnóstico no incluidos en el proceso del año 2019	12
CAPÍTULO	II: INNOVACIÓN Y REDISEÑO CURRICULAR DE LAS MF	. 14
2. Prop	ouesta Técnica de la Modalidad Flexible Integrada	14
2.1.	Objetivos	14
2.2.	Perfil de Egreso del Estudiante de la Modalidad Flexible Integrada	15
2.3.	Descripción de la Modalidad Flexible Integrada (MFI)	17
CAPÍTULO Curricula	III: ASPECTOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS DE LA MFI: Innovación	. 20
3. Mod	delo Pedagógico	20
3.1.	Organización curricular	20
3.2.	Carga horaria para cada componente	22
3.3.	Condiciones de los Socios Estratégicos para implementar la MFI	24
3.4.	Componente de la Línea de Formación de Habilidades para la Vida	24
3.5.	Componente de la Línea de Formación Laboral	26
3.6.	Estructura curricular de la Modalidad Flexible Integrada	27
CAPÍTULO	IV: FINANCIAMIENTO DE LAS MODALIDADES FLEXIBLES	. 31
4.1. El	financiamiento del Piloto de la MFI	31
4.2. U	n sistema de financiamiento subsidiario general	32
4.2.1.	Simulación Presupuestaria para Piloto MFI 2020 (150 estudiantes)	33
4.2.2.	Subvenciones diferenciadas	35
	V: REINGENIERÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS, ADMINISTRATIVOS Y DE	. 37
	ño del Sistema de Gestión Operativa de las MF (SIGO)	
5.2. Indic	adores de gestión académica y administrativa del sistema	41
5.2.1.	Indicadores de calidad académica:	42
5.2.2.	Indicadores de calidad de los servicios adicionales:	43



5.2.	.3. Indicadores de Gestión	. 43
	LO VI: MAYOR Y MEJOR ARTICULACIÓN: CENTRALIZACIÓN, GOBERNANZA E CIÓN PERTINENTE	45
Introd	lucción	. 45
6.1.	Taller de Gobernanza y Articulación	. 45
6.1.	.1. Análisis de la legislación educativa general:	. 46
6.1.		
MIN	NEDUCYT	. 47
6.2.	Generación de nexos de información, retroalimentación y seguimiento en terreno d	e la
MFI: E	Enlace con las DDE	. 48
CAPÍTUI	LO VII: EDUCACIÓN Y EMPLEO	49
Introd	lucción	. 49
7.1.	Las gestiones realizadas y la información recogida por parte del Proyecto ECYP y la	
Reinge	eniería de MF	. 49
7.2.	Algunos datos sobre educación y empleo	. 52
7.3.	Perspectivas	. 53
CONCLUS	SIONES	56
REFERE	NCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57



LISTA DE ACRÓNIMOS

ECYP = Proyecto de Educación de Jóvenes y Adultos (por sus siglas en inglés)

MF = Modalidades Flexibles

MFI = Modalidad Flexible Integrada

FEDISAL = Fundación para la Educación Integral de El Salvador

DNEJA = Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos (dep. MINEDUCYT)

HPV = Habilidades para la Vida

FL = Formación Laboral

FA = Formación Académica

USAID = Agencia de Cooperación de los Estados Unidos para el Desarrollo (siglas en

ingles)

INSAFORP = Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

IYF = International Youth Foundation

MINEDUCYT = Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología

MINEDUC = Ministerio de Educación de Chile

MINTRAB = Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (Chile)

EPJA Chile = Dirección de Educación de Jóvenes y Adultos (Chile)

CEPPE = Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (PUC, Chile)

RMF = Reingeniería de las Modalidades Flexibles

SIGO = Sistema Integrado de Gestión Operativa de las Modalidades Flexibles

SIGES = Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña



INTRODUCCIÓN

El proyecto ECYP extendió su funcionamiento hasta el mes de junio de 2020, aunque las actividades críticas se realizarán entre los meses de enero y abril de este año. En lo relacionado con el componente de Reingeniería de las Modalidades Flexibles, el año 2019 se propusieron actividades en función de los siguientes criterios:

- <u>a)</u> Necesidad del MINEDUCYT de implementar la propuesta de reingeniería de las modalidades flexibles de educación de acuerdo a las orientaciones surgidas en el diagnóstico sobre Modalidades Flexibles en el año 2018, y que permita hacer más efectiva la gestión de estas últimas. Se retomarán estas orientaciones y sugerencias del diagnóstico para ejecutar la iniciativa propuesta y elaborada conjuntamente por ECYP y el Ministerio de Educación a través de la Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos, que permita ofrecer nuevas formas de atención a jóvenes fuera de la escuela.
- <u>b)</u> Piloto que vincula Modalidades Flexibles de Educación y el Sistema Regular de Educación: Diseño de una estrategia que permita a los jóvenes que se encuentran cursando una Modalidad Flexible de Educación, recibir contenidos y dinamizar competencias básicas equivalentes a las adquiridas por los estudiantes del sistema regular que se encuentran cursando el bachillerato general o técnico.

Para los primeros meses de 2020 se programaron actividades de cierre del Proyecto, y en el caso concreto de la Reingeniería de Modalidades Flexibles, se propuso finalizar las acciones que por algún motivo no pudieron llevarse a cabo en los años 2018 y 2019. Una de ellas es la actualización de este documento, con el propósito de darle la organización final que sirva de orientación a todo el proceso de Reingeniería de las MF en todos sus componentes: Innovación Curricular (con la Modalidad Flexible Integrada), Gestión y financiamiento (con herramientas informáticas avanzadas como SIGO), Gobernanza y articulación de la DNEJA con otras unidades del MINEDUCYT y externas o no gubernamentales, la nueva gestión académica y el apartado de educación y empleo, que se está abordando *ex professo* en otro documento adjunto de este Informe final de Consultoría, como propuesta de Segunda Fase de la Reingeniería de las Modalidades Flexibles.

Con el fin de rescatar la continuidad de este documento en el tiempo, es necesario recordar sus propósitos originales. El principal propósito de la Reingeniería se planteó en buscar acercar la calidad, servicios y algunos contenidos impartidos en el sistema tradicional de educación, a los estudiantes de Modalidades Flexibles. Posteriormente se fueron sumando varios aspectos de gestión de las MF. Incluso se diseñó una nueva Modalidad Flexible: la Modalidad Flexible Integrada (MFI). El proceso de implementación de la Reingeniería de Modalidades Flexibles del Proyecto ECYP se inició el mes de abril de 2019, hace ya un año calendario. Este trabajo de Reingeniería tiene como antecedente relevante un diagnóstico



realizado por el Consultor Sr. José Pedro Alberti durante el año 2018. Dicho diagnóstico de las MF concluyó con algunas sugerencias que presentamos en el primer capítulo de este Informe Final. La propuesta actual tiene continuidad con aquel diagnóstico, aunque se han incorporado otros aspectos y, por otra parte, no ha sido posible considerar todas las sugerencias. Esto se debe a que los elementos emergentes propios de un proceso de diseño operativo nos han impuesto prioridades y necesidades que fue necesario incorporar o reformular desde el punto de vista presupuestario y de los tiempos de ejecución.

Desde abril a noviembre de 2019, el componente del Objetivo 2 de ECYP, Reingeniería de Modalidades Flexibles, experimentó avances y cambios tanto en la operacionalización de los componentes analizados en los primeros meses, cuanto en el cronograma de actividades realizadas entre abril y noviembre. Los siguientes apartados presentan los aspectos fundamentales de la arquitectura propuesta para la Reingeniería en su obra gruesa, y describe también los acuerdos del equipo técnico, integrado por profesionales de la Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos (DNEJA, MINEDUCYT) y por consultores y profesionales de FEDISAL, a cuyo servicio estuvo el consultor autor de este informe.

En los meses transcurridos entre noviembre de 2019 y lo que va de abril de 2020 el trabajo de Reingeniería de MF se ha ido enriqueciendo. Ahora tenemos más elementos de trabajo, conocemos mejor la población objetivo de las MF, poseemos un conocimiento mayor de los temas de financiamiento y gestión, hemos integrado los sistemas SIGES y SIGO (nuestro sistema de gestión), realizamos un pilotaje que, aunque parcial, permitió recabar información valiosa para nuestros propósitos. Y, por último, de no haber sido por la emergencia mundial por la pandemia de COVID-19 que congeló las reuniones de trabajo, estaríamos en plena marcha de un Piloto del modelo de MFI completo en la zona de San Miguel, a cargo de la DNEJA.

El trabajo realizado hasta hoy hace posible una presentación más afinada del proceso de construcción de la Reingeniería en sus aspectos Técnico-pedagógicos, financieros, de gestión y gobernanza. Otros, como la relación entre educación y empleo, se desarrollan brevemente, pues forman parte de la propuesta de una segunda etapa de la Reingeniería de MF, y que ha sido abordada en los aspectos técnico-curriculares, en articulación con el sistema de formación técnico-profesional y la puesta en marcha de las alianzas necesarias para lograr resultados de medio y largo plazo.

Para clarificar los aspectos de la propuesta en sí misma y la fase de operacionalización del modelo diseñado (realizada de manera parcial con un pilotaje entre agosto y diciembre de 2019), se debe distinguir entre los asuntos técnicos del diseño, y los aspectos propiamente operativos del pilotaje parcial cuyos resultados fueron informados durante el mes de diciembre de 2019 y enero de 2020. La primera parte de esta propuesta incluye los capítulos 1, 2 y 3, donde se describen los aspectos del diagnóstico de la Reingeniería hecho el año 2018, y que se consideraron en el diseño de la misma; las dimensiones propiamente



curriculares de la reingeniería y sus aspectos técnico-pedagógicos; y, por último, define y describe la estructura curricular y el diseño técnico en su dimensión operativa.

El capítulo 4 presenta la modalidad de financiamiento de la propuesta de Modalidad Flexible Integrada, que es la habitualmente implementada por la DNEJA y los Socios Estratégicos. Hay que recordar que se intentó recoger la sugerencia del diagnóstico de 2018 sobre un sistema de *voucher*, pero éste modelo fue relevado por el financiamiento habitual del MINEDUCYT para las MF: la asignación presupuestaria tradicional. Presentamos en esta parte una matriz presupuestaria actualizada, en base a secciones de estudiantes, con información recogida de la DNEJA. En esa matriz de presupuesto se simula el pilotaje con cuatro secciones de estudiantes (es decir, con un mínimo de 100 estudiantes) que la DNEJA llevará a cabo en la zona de San Miguel. El capítulo 5 muestra el re-diseño de los demás procesos de la reingeniería de gestión de las Modalidades Flexibles, que afectan a toda la operación de las Modalidades Flexibles. Con lo anterior no negamos que la MFI está propuesta para orientar todo el diseño curricular y técnico pedagógico de las MF, incluyendo a la propuesta del Informe nº 13 de la Modalidad Flexible Técnico-Vocacional. Las propuestas de la MFI y de la MFTV tienen una estructura curricular similar, aunque con una distribución distinta de las tres líneas de formación.

El capítulo 6 explica los aspectos relacionados con la articulación y gobernanza de las MF que ya se va proyectando a través de la consultoría de carácter jurídico que se realizó en el proyecto, y que elabora propuestas acerca de los roles en funciones de la DNEJA y de otras unidades institucionales del MINEDUCYT, y la articulación entre todas ellas y dependencias de otros Ministerios de la República de El Salvador. El capítulo 6 y final intenta describir la proyección de la Reingeniería de las Modalidades Flexibles, junto a enunciar también los desafíos que el MINEDUCYT, a través de la DNEJA, tiene en relación a la Educación y formación para el empleo productivo. El último capítulo presenta los resultados más relevantes del Piloto de dos componentes (FL y HPV) realizado entre los meses de agosto y diciembre de 2019 por FEDISAL, con la ejecución de la Asociación Ágape.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LAS MODALIDADES FLEXIBLES (2018)

Introducción

El diagnóstico encargado por el Proyecto ECYP¹ durante el año 2018, sobre el componente denominado *Reingeniería de Modalidades Flexibles*², concluye que es necesario mejorar la gestión y gobernanza de las MF, dado que existe la necesidad de una mejor articulación con el resto del sistema, y una regulación de roles, procedimientos y funciones que facilite su monitoreo y control. En consecuencia, la mayor debilidad de las MF sería la gestión administrativa general y su sistema de financiamiento. El diagnóstico recomienda también la recuperación de la línea de formación laboral, que estaba contenida en el Proyecto EDUCAME y en la Ley General de Educación y que en años anteriores fue implementada para las MF y discontinuada probablemente por razones presupuestarias. Los problemas actuales de las MF podrían remediarse, según este estudio, a través de la regulación del sistema de financiamiento mediante *voucher*³ y una mejor articulación con todos los organismos gubernamentales y no gubernamentales relacionados con la marcha de las MF.

Sin embargo, al momento de que este consultor se hace cargo de la implementación del componente de ECYP denominado *Reingeniería de las Modalidades Flexibles* se encuentra con que el modo de financiamiento del subsistema no es estrictamente un sistema de *voucher*, y que las dificultades del sistema educativo tienen que ver con la carencia de una gestión integral moderna y de una legislación educativa adecuada, además de una estructura curricular mucho más racionalizada. Observamos en la propuesta del diagnóstico que existió falta de información sobre el sistema de financiamiento por vouchers, lo que ocasiona dificultades (sobre todo de orden presupuestario) en la puesta en marcha de una reforma financiera en un país que destina un 3.8% del PIB a Educación, con un presupuesto bastante limitado para las MF. Por consiguiente, un financiamiento distinto generaba más incertidumbres que certezas sobre la sostenibilidad del modelo a medio y largo plazo.

Sin embargo, esta propuesta final de reingeniería debía partir de la base del diagnóstico completo que venimos citando, del cual tomó casi la totalidad de las sugerencias. Exponemos a continuación los aspectos que se retomaron de ese diagnóstico, y aquellos que no pudieron ser implementados.

¹ Education for Childrens and Youth Project, ejecutado por FEDISAL por encargo de USAID entre los años 2013 y 2020.

² FEDISAL y ECYP encomendaron este diagnóstico al consultor internacional Sr. José Pedro Alberti.

³ Se afirma que el modelo de financiamiento de las MF es de hecho un sistema de *voucher*, pero no regulado como tal.



1. Elementos del Diagnóstico de 2018 incluidos en la actual Reingeniería de MF

El un resumen muy apretado, el diagnóstico de las MF realizado el año 2018 presentó un diagrama introductorio que develaba los nudos críticos de las MF en cuanto a su gestión y articulación con organismos asociados o del mismo MINEDUCYT. Éste diagrama se presenta a continuación.

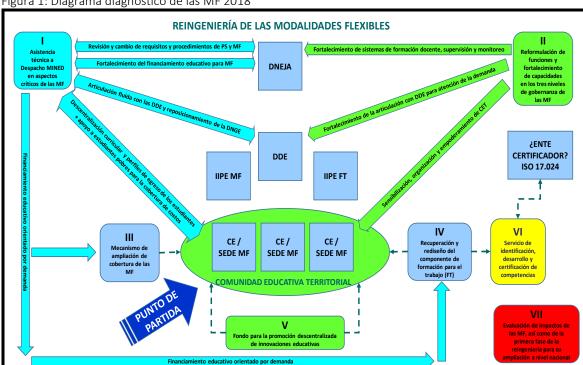


Figura 1: Diagrama diagnóstico de las MF 2018

Fuente: J.P. Alberti (2018) MODALIDADES FLEXIBLES: Entre la innovación y la tradición en gestión educativa. FEDISAL.

El diagrama muestra siete aspectos que deben ser abordados en la Reingeniería de MF, a saber:

- I. Asistencia técnica al despacho del MINED en aspectos críticos de las MF
- II. Reformulación de Funciones y fortalecimiento de capacidades en los tres niveles de gobernanza de las MF.
- III. Mecanismos de ampliación de la cobertura de las MF
- IV. Recuperación y rediseño del componente de formación para el trabajo (FT)
- V. Fondo para la promoción descentralizada de innovaciones educativas
- VI. Servicio de identificación, desarrollo y certificación de competencias
- VII. Evaluación de impacto de las MF, así como la primera fase de la reingeniería para su ampliación a nivel nacional.



De estas siete dimensiones relevadas por el diagnóstico se priorizaron cinco: I, II, III, IV y VI. Los aspectos V y VII fueron programados por el equipo de Reingeniería en el cronograma inicial de abril, pero la asignación de fondos para innovaciones educativas (V aspecto) no fue priorizado por razones de gestión, tiempo y presupuesto. Y el VII aspecto consistía en una evaluación de impacto que técnicamente resultaba inviable, puesto que se debía contar con evaluaciones y monitoreo previos (*ex ante*) de las actuales Modalidades Flexibles (diseño cuasi-experimental) para contrastar resultados. En su lugar, se realizó un levantamiento de línea de base de las MF con una muestra de estudiantes del Piloto de MFI parcial de 2019, para posteriormente contrastarla con los resultados del pilotaje de la Modalidad Flexible Integrada con todos sus componentes incluidos, lo que en principio fue programado para el primer semestre del año 2020, pero que por la pandemia del COVID-19 fue finalmente suspendida hasta que el sistema reinicie actividades normales.

Describimos a continuación el modo como fueron abordados los demás aspectos del diagnóstico.

1.1. Aspectos del diagnóstico que han sido implementados en la Reingeniería

- I. Asistencia técnica al despacho MINED en aspectos críticos de las MF: Esta dimensión del diagnóstico sobre las MF fue incluido en la Reingeniería en los aspectos siguientes:
 - a. Revisión de requisitos Prueba de Suficiencia y MF: Los requisitos de la PS deben surgir de una normativa modificada. La aplicación, revisión y evaluación se encuentra situada en la Reingeniería de MF en el Sistema SIGO y en la dotación de la DNEJA con ciertos recursos informáticos por parte de ECYP, cuyas prestaciones facilitarán la revisión y entrega de resultados de la prueba a los usuarios del sistema. En sus aspectos técnicos, de elaboración y aplicación, es considerada como un servicio de la DNEJA, y no propiamente como una Modalidad Flexible.
 - b. Fortalecimiento del financiamiento de las MF. En la primera redacción de este Informe, entregado en julio de 2019, se elaboró una propuesta de financiamiento mediante el sistema de *vouchers*, cuya sugerencia venía del diagnóstico de 2018. Cuando el modelo de financiamiento mediante *vouchers* fue descartado por la DNEJA, se planteó una propuesta de financiamiento por secciones de 25 a 35 estudiantes cada una, con un valor estandarizado calculado sobre la base del costo del servicio por cada estudiante. Se proyectó, además, la inversión necesaria para las MF en sus dos años de Bachillerato General, calculando las medias de las cantidades de estudiantes por cohorte. Para el caso de la MFI y de cualquier otra alternativa de Modalidad Flexible (como puede ser la Modalidad Flexible Técnico-Vocacional que se propone en Informe aparte) se requiere de un aumento progresivo del presupuesto general de las MF, como parte integrante del presupuesto del Estado para Educación. El costo de las MF (en todas sus versiones) se empina casi a los US\$ 9 millones anuales para el año 2022, considerando como meta una matrícula de 50 mil estudiantes.



- Reposicionamiento y articulación de la DNEJA tanto al interior como al exterior del MINEDUCYT: En este aspecto, se presentaron un diagnóstico y una propuesta que considera la reformulación de roles y funciones de la DNEJA y de los organismos gubernamentales relacionados con las MF, en una articulación vertical y horizontal del actual organigrama del MINEDUCYT (2019). Es especialmente necesaria una adecuada articulación con las Direcciones Departamentales de Educación, con la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica, con la Unidad de Prevención y Programas Sociales del Mineducyt, con los Socios Estratégicos de MF y, a través del sistema SIGO, con la Unidad de Planificación del Ministerio de Educación para la integración de los sistemas SIGO con SIGES. Todo ello está contemplado en el apartado de Articulación y Gobernanza, pero también en la gestión general de las MF. Sin embargo, el modo de abordar esta reforma, que se presentó inicialmente como una Consultoría especializada, se modificó hacia la realización de un Taller de Gobernanza y Articulación que debió realizarse también en los tres primeros meses del año 2020, y que fue suspendida por la emergencia sanitaria nacional e internacional.
- d. Descentralización curricular, apoyo a estudiantes más vulnerables, perfiles de egreso: Aunque estos tópicos no están directamente relacionados, el diagnóstico del año 2018 los reúne en la Dimensión I de apoyo y asistencia al despacho del MINEDUCYT. Estos tres componentes están incluidos en el capítulo de financiamiento: subvenciones especiales, transporte y alimentación, éstos últimos dos con carácter universal (para todos). Se elaboró un perfil por competencias de egreso para la nueva Modalidad Flexible Integrada (MFI), pero no se ha hecho para las MF vigentes (que poseen sólo un perfil académico). La reingeniería en estos aspectos es aplicable a todo el sistema de MF.
- e. Reforzamiento de la oferta y la demanda: Con el fin de potenciar la demanda (libre elección de los estudiantes, que portan el financiamiento) y exigir más calidad a la oferta (sistema concurrente), el diagnóstico de 2018 promueve el sistema de voucher. Como se dijo antes, ese modelo se descartó. En su lugar se propuso un modelo corregido con componentes de equidad que se explican más adelante. Pero para la gestión automatizada varió el modo de transferir el financiamiento: en lugar de asignar financiamiento por cada estudiante registrado, el modelo actual asigna por secciones de estudiantes. Este aspecto está pensado para incorporarlo al sistema de gestión que se propuso (SIGO). Se pretendía con ello estimular una mayor demanda, pero con una mejora de la calidad de los servicios educativos brindados por los Socios Estratégicos de MF. Esto facilitaría también una estimación más certera del presupuesto para MF, dado que la inversión se mide por cada estudiante registrado. El modelo de financiamiento adoptado es más cercano a la práctica tradicional del MINEDUCYT. Ésta consiste en una asignación presupuestaria por cada sección conformada entre 25 y 35 estudiantes. Se conservaron los criterios de inclusión y equidad. Resta revisar la modalidad de asignación de metas de estudiantes



atendidos en las MF por parte de los Socios Estratégicos, dado que, al registrar estudiantes supernumerarios, el esfuerzo de retención, progresión y servicio de calidad tienden naturalmente a disminuir.

- II. Reformulación de funciones y fortalecimiento de capacidades en los niveles de gobernanza: En el capítulo VI de este Informe se detallan los estudios y propuestas hechas desde la perspectiva de la gestión y aspectos jurídicos de la reingeniería. Además de lo anterior, el fortalecimiento de capacidades y las necesidades de articulación de la DNEJA se afrontó con las siguientes iniciativas:
 - a. Estudios sobre roles y funciones Se presentó a la DNEJA un primer diagnóstico de carácter jurídico sobre los roles, funciones y leyes (con sus reglamentos y procedimientos respectivos). Y también se dio a conocer una propuesta de actualización y clarificación de roles y funciones, a la vez que de articulación de la DNEJA tanto al interior del MINEDUCYT como a nivel de organismos de gobierno que le permitan resituarse en las modificaciones necesarias que se prevén de aquí a la finalización del Proyecto en el año 2020.
 - b. Sistema SIGO: Se explicará en el capítulo respectivo. Se trata de un sistema de gestión informatizado para fortalecer las capacidades de la DNEJA en la gestión remota de las MF. El SIGO se articula con la Base de Registros SIGES del MINEDUCYT, pero incorpora las características propias de la población objetivo.
- III. Recuperación y rediseño del componente de formación para el trabajo: Está incluido como parte relevante del rediseño curricular que crea la Modalidad Flexible Integrada, aunque no incorpora la Norma ISO 17024 que sugiere el diagnóstico. Esto se debe a que esas certificaciones requieren de un sistema u organismo nacional de validación y reconocimiento de competencias laborales que El Salvador actualmente no posee, por lo que resultaba inviable para esta etapa. La decisión de someterse a normas ISO puede ser una oportunidad en el futuro. Por ahora, se trata de una instancia que escapa de las funciones y competencias de la DNEJA⁴. Habría que priorizar una necesaria articulación con la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica (GETT) y con instituciones certificadoras como INSAFORP, y sumarse al trabajo que viene realizando en este aspecto FOMILENIO II con las ramas del aparato productivo del país.

⁴ La norma ISO/IEC 17024 contiene los requisitos que una entidad de certificación debe cumplir para demostrar que es competente para certificar personas para un alcance específico. ISO/IEC 17024 es única entre las herramientas de CASCO desde el momento que su cláusula 8 contiene requisitos específicos para los propietarios del esquema de certificación. Para cumplir con los requisitos de ISO/IEC 17024, una entidad de certificación debe demostrar que el esquema de certificación de personas cumple, a su vez, con la cláusula 8 de ISO/IEC 17024, que tiene carácter convencional e internacional desde el año 2012.



La Formación Laboral se incluyó en la nueva Modalidad Flexible Integrada como preparación laboral para el primer empleo. La MFI contiene, además de la formación académica para el Bachillerato General (FA) y la Formación Laboral (FL), un tercer componente adicional: la Formación de Habilidades para la Vida y el Trabajo (FHVT).

IV. Evaluación de Impacto de la reingeniería de las MF: La Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos (DNEJA) había solicitado, con anterioridad al inicio de la implementación de la Reingeniería de MF, una evaluación de impacto integral que debe incluir una línea de base de las MF desde el año 2006 hasta ahora. Una evaluación de impacto habría requerido de otras condiciones para ser factible, y los plazos eran escasos. Respecto de esta evaluación, el diagnóstico del año 2018 señala que "se requiere de mediciones científicas de impactos de mediano plazo de programas y proyectos innovadores, básicamente con base en estudios de tipo cuasiexperimental o equivalentes. Aquí surge la necesidad de introducir por primera vez una evaluación de impactos de las modalidades flexibles que permita establecer sus logros con base en evidencia científica, de modo de proyectar con la mayor precisión posible el siguiente curso de las mismas hasta lograr su objetivo". Esas condiciones y el tipo de diseño hicieron inviable esta evaluación durante el año 2019, pues requiere de una medición previa de las MF vigentes, y un pilotaje de la MF con la Reingeniería incorporada y funcionando en todos sus componentes (ejemplo, MFI con sus tres componentes, con SIGO funcionando, con una reforma en roles y funciones de las unidades que atienden MF, etc.) que sea contrastable con las actuales MF (diseño cuasi-experimental).

Sin embargo, en el pilotaje parcial de la MFI se aplicaron encuestas con el propósito de establecer una línea de base y evaluar los servicios prestados a los estudiantes. La muestra la constituían inicialmente 315 estudiantes de las tres zonas de El Salvador: San Salvador, San Miguel y Sonsonate. Los resultados de este piloto se describen en la parte final de este informe, y están ampliamente analizados en un Informe de Evaluación que fue puesto a disposición de la DNEJA en enero de 2020.

1.2. Aspectos del Diagnóstico no incluidos en el proceso del año 2019

Sobre los aspectos que no fue posible incluir en la Reingeniería del año 2019 ya hemos descrito las razones por las que aquello no fue posible. Las mencionamos nuevamente con una breve explicación.

a. Financiamiento mediante un sistema de vouchers: Esta propuesta de financiamiento se encuentra incluida entre los mecanismos de ampliación de la cobertura de las MF. La propuesta se elaboró y fue presentada a la contraparte del Mineducyt, pero por consideraciones de costos, presupuesto y sostenibilidad, fue descartada por la DNEJA. A cambio de ello, se diseñó un modelo mixto de financiamiento, por la vía de presupuesto ordinario a la oferta de secciones de estudiantes a atender por parte de los Socios Estratégicos.



- **b.** Ente certificador de Competencias: El diagnóstico propuso la norma ISO 17.024, que exige más de lo proyectado en horas de FL.
- **c. Evaluación de Impacto:** Se requiere una línea de base y un pilotaje de las MF con todos los nuevos componentes incorporados por la Reingeniería de MF, condiciones que no están dadas por ahora.



CAPÍTULO II: INNOVACIÓN Y REDISEÑO CURRICULAR DE LAS MF

Como se dijo en la introducción, el equipo técnico de la DNEJA y ECYP instalaron la necesidad de que la Reingeniería de las Modalidades Flexibles contemple una dimensión curricular y pedagógica, en cuyo contenido el equipo trabajó y alcanzó los acuerdos fundamentales que se describirán en los siguientes apartados. Es de notar que en los trabajos previos del Proyecto ECYP este rediseño curricular no se había contemplado. Se propusieron innovaciones en aspectos de gestión y la integración de la formación laboral y/o técnica. También se había considerado formar en habilidades para la vida, que en un comienzo se denominaron competencias socioemocionales. Pero, de acuerdo a los conocidos, no se pensó en un rediseño curricular. No obstante, el equipo reflexionó sobre esta dimensión y, con el fin de que la reingeniería involucrara aspectos de gestión y financiamiento, a la vez que una mejora curricular de la oferta de las MF, se acordó una innovación en el ordenamiento, contenidos, temporalidad, oferta de formaciones complementarias y aspectos micro curriculares. Estos elementos innovadores constituyen el nacimiento de la Modalidad Flexible Integrada (en adelante MFI). Estos aspectos se han actualizado de acuerdo a los últimos avances, y se detallan a continuación.

2. Propuesta Técnica de la Modalidad Flexible Integrada

2.1. Objetivos

a) Objetivo General

Ofrecer a las personas jóvenes y adultas la oportunidad de formarse de manera integral, proporcionando a los estudiantes competencias de distinto orden de acuerdo a las exigencias constantes de la sociedad actual.

b) Objetivos Específicos:

- I. Proveer de una formación integral de los componentes Académico, Formación Laboral y Habilidades para la Vida y el Trabajo a jóvenes y adultos fuera de la escuela, entre 15 y 24 años.
- II. Desarrollar la formación académica, a partir de la implementación de las seis asignaturas del currículo nacional para lograr las competencias necesarias para la promoción del joven.
- III. Identificar los módulos de formación técnica a desarrollar en base a la demanda y los intereses que los jóvenes y adultos propongan.
- IV. Propiciar las condiciones para el desarrollo de las lecciones de habilidades para la vida para desarrollar las competencias socio emocionales que requiera los jóvenes y adultos para la construcción de sus planes de vida.



2.2. Perfil de Egreso del Estudiante de la Modalidad Flexible Integrada

El Bachiller Integral posee habilidades y competencias académicas, laborales y socioemocionales que aplica en su vida diaria y en los contextos sociales, familiares y laborales. Es capaz de aplicar razonamiento lógico en el proceso de comprender, analizar y sintetizar críticamente la información que recibe de su entorno, sea ésta oral, escrita, visual o mediática, expresándose adecuadamente en forma verbal y escrita. En sus características actitudinales, el Bachiller Integral es capaz de escuchar con respeto opiniones distintas a la suya, reflejando el respeto por la diversidad, el trabajo en equipo y asertividad para enfrentar los problemas de la vida laboral y cuotidiana. Es una persona resiliente y tiene el carácter suficiente para tomar decisiones oportunas y pertinentes, enfrentando conflictos de manera creativa y pacífica.

De la anterior descripción se desprenden las siguientes competencias:

Capacidad de aprendizaje permanente:

- Indaga y promueve su capacidad investigativa para observar, explorar, plantear hipótesis para buscar respuestas parciales a sus preguntas (análisis crítico, ciencias, sociales).
- Capacidad para enfrentar nuevos aprendizajes, y reaprender constantemente con la confianza suficiente para probar sus ideas sin temor a equivocarse y considerar el error como el punto de partida de la construcción del conocimiento. (Resolución de conflictos, asertividad, conciencia y creatividad, aplica a todo el componente académico).
- Capacidad de descubrir sus conocimientos previos para la adquisición de nuevos aprendizajes teóricos y empíricos (Formación académica, técnica y hplv/Autoestima).
- Construye desde la interacción social el compartir, la valoración y la sana convivencia con sus pares el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
- Reconoce sus fortalezas, el valor de los demás, y está abierto a la discusión y a la crítica constructiva (Autoestima, resiliencia, asertividad).
- Fortalece su potencial creativo en diferentes áreas de aprendizaje que involucren la lengua, el arte y la ciencia (creatividad, pensamiento, capacidad de análisis y síntesis, razonamiento lógico).
- Identifica el aprendizaje como un proceso continuo, que no depende de factores como: tiempo, personas, contenidos u otros (flexibilidad cognitiva, autoconciencia).

Capacidad de aprendizaje autónomo:

 Reincorporarse a procesos de aprendizajes continuos e integrales y adaptarse a todas las posibilidades que se le presentan.



- Autoconsciencia de su proceso de aprendizaje para analizar situaciones y dificultades para la toma de decisiones (Resolución de conflicto).
- Reconoce sus capacidades, intereses y potencialidades para la definición de metas a corto, mediano y largo plazo.
- Aplica diferentes estrategias y utiliza diferentes herramientas para su proceso de aprendizaje y solución de situaciones cotidianas (Resolución de conflictos, asertividad, creatividad).
- Es empático con las demás personas, trabajando en equipo desde un enfoque de derechos siendo equitativos e integradores (Enfoque de derechos, valores, empatía).

Capacidad de aprendizaje crítico:

- Asume liderazgo sobre su realidad y entorno, convirtiéndose en un agente transformador.
- Implementa las diversas herramientas cognitivas, socioemocionales y laborales como parte de un proceso que genera cambios y aprendizajes para su vida.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad para los diferentes cambios que puedan surgir de las necesidades académicas, técnicas y laborales que se le presenten.
- Tiene capacidad de actualizarse y adaptarse a las nuevas tecnologías acorde a los desafíos del mundo laboral y social actuales.
- Identifica alternativas de desarrollo personal, técnico y laboral arriesgándose en la toma de decisiones para transformarlas en oportunidades de autorrealización.

Capacidades y contexto de la Formación Integral

Acción cognitiva: Razonamiento, análisis, síntesis, comprensión, identificación, descubrimiento, reconocimiento, indagación, interpretación, aprendizaje, creación, reflexión, metacognición, investigación, construcción de aprendizaje, conocimiento, interés.

Acción Socioemocional: Vivenciar, empatizar, tomar decisiones, discernir opciones, arriesgar, construir equipo, convivir, conciencia, reconocimiento del otro, escucha activa, respetar, resiliencia, asertividad, autonomía, autoestima, reflexión, autoconsciencia, autogestión, conciencia social (variante de empatía), tolerancia a la frustración.

Acción laboral: ética social y laboral, convivencia, crear equipo, persuasión, asertividad, organización, planificación, tomar decisiones, liderazgo, resolución de conflictos, adaptabilidad, dinamismo, perseverancia, constancia, conocimiento de la legislación laboral.

Condiciones y/o contexto: Sobre edad, violencia, inseguridad, baja autoestima, frustración, pobreza, dependencia, motivación para superarse, resiliencia, control de emociones e impulsos, etc.



2.3. Descripción de la Modalidad Flexible Integrada (MFI)

En un principio la nueva Modalidad Flexible Integrada se diseñó para estudiantes de Bachillerato de Modalidades Flexibles. Hacia fines del año 2019 la DNEJA y ECYP acuerdan ampliar la cobertura de la MFI al Tercer Ciclo de Primaria (7º, 8º y 9º Grados). De todos modos, el propósito de la MFI siguió siendo el inicial: ofrecer servicio educativo en tres componentes de formación: académica, laboral y en habilidades para la vida y el trabajo. Además, ofrecerá apoyos adicionales como alimentación y transporte. Se espera que el MINEDUCYT ofrezca también el apoyo parcial del paquete escolar, de manera focalizada a la población atendida, así como atender necesidades especiales que presenten.

Las personas jóvenes y adultas que opten por esta modalidad tendrán la oportunidad de acceder a una formación más pertinente, que les dote de herramientas adicionales necesarias para atender las exigencias de una sociedad globalizada, la cual demanda personas dotadas de competencias cada vez más diversas, flexibles y adaptativas.

La estructura curricular que se adopta en esta modalidad, en sus tres componentes, es de carácter modular, entendiendo que la formación modular consiste en organizar el contenido del programa de estudio de cada componente en paquetes (módulos) que puedan ser combinados de diversas maneras para administrarse en forma progresiva, continua e intermitente.

El Componente Académico: Comprende seis módulos. Cada módulo responde a una de las seis asignaturas del Currículo Nacional: Lenguaje y Literatura, Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Moral Urbanidad y Cívica (MUCi), Matemática e Inglés. Cada módulo será independiente y desarrollado de manera secuencial, según las necesidades y contextos de la población meta. Para ello se retoma el plan de estudios vigente. Independientemente de la organización secuencial, la Formación Académica responde a los objetivos y contenidos del Tercer Ciclo y Bachillerato General exigidos a las MF actualmente vigentes.

Para la ejecución de estos módulos se requiere de docentes tutores especialistas por asignatura, certificados en Modalidad Flexible.

El componente de Habilidades para la Vida y el Trabajo: Originalmente comprendía 30 lecciones por Grado, más algunos talleres combinados en dichas lecciones y al término de cada módulo de formación laboral, o cuando se determine pedagógicamente la necesidad de situar a los estudiantes en la resolución de problemas. Busca desarrollar habilidades para la vida y la empleabilidad en personas jóvenes y adultas, a fin de que alcancen el éxito en el mundo de hoy, globalizado y de rápidos cambios.

El objetivo de esta Línea de Formación es combinar la programación de habilidades para la vida y la empleabilidad, formando jóvenes motivados, productivos, confiables, que pueden tomar decisiones, capaces de vencer la adversidad y ser responsables ante muchos retos de la vida. Con la inclusión del Tercer Ciclo de Primaria en la MFI, se requirió combinar en los cinco cursos los materiales pedagógicos y lecciones provenientes de diversas fuentes: algunas orientaciones de la International Youth Foundation (IYF), la metodología de INJUVE,



el material del Proyecto Puentes para el Empleo, y el de Orientación Vocacional propio de FEDISAL. Este esfuerzo se estructuró del modo que muestra la siguiente tabla:

Tabla 1: Distribución, Orientación y origen del Material Pedagógico de HPVT en la MFI

Grados	7º Grado	8º Grado	9º Grado	1º Bachillerato	2º Bachillerato
Lecciones	22	19	18	30	21
Orientación de	Orientación	Toma de	Empatía	Orientación	Emprendedurismo
las Lecciones	Vocacional	decisiones	Género	Vocacional	
	Autocontrol	Pensamiento	Orientación	Orientación	
	Asertividad	Crítico	Vocacional	Laboral	
Origen del	PUENTES,	INJUVE	INJUVE	PUENTES	INJUVE
Material	INJUVE y OV	PUENTES	OV de IYF	INJUVE	
	IYF			OV de IYF	

Aunque el peso de la carga horaria (horas de clase) de esta línea de formación es la más reducida de las tres, la importancia que se le dio desde el comienzo es fundamental: servir de pivote entre las Formaciones Académica y Laboral. La combinación del material y su orientación diversa, conectada con las demás líneas de formación garantizan el perfil de salida o egreso. Al comienzo del diseño se pensó en certificaciones en HPVT, pero la cantidad y diversidad de origen del material, además de la posible escasez de orientadores, se optó por una solución pragmática: podrá acceder a metodologías similares que entreguen dichas competencias, y que las capacitaciones para los Orientadores puedan ser generadas en el equipo que elaboró elaborado las lecciones.

El componente de formación laboral Consiste en desarrollar habilidades técnicas laborales que le permitan a la población estudiantil contar con competencias que lo habiliten para el auto empleo o la inserción laboral inicial. Se contará con una oferta de cursos de formación inicial en línea con los que ofrece el ente rector INSAFORP y las normadas por el MINEDUCYT, a partir del interés de la juventud y en coherencia con la empleabilidad y el desarrollo local. Este componente contempla un mínimo de 80 horas totales, las cuales podrán organizarse en cursos cortos y secuenciales, que garanticen la habilitación laboral en las áreas de interés y desarrollo local. La institución responsable de brindar el servicio educativo tendrá la flexibilidad de acordar la oferta con la población estudiantil, respetando el tiempo asignado al componente. Al menos 20 horas de las 80 serán destinadas a programar un Módulo de Emprendedurismo, que vendrá a reforzar la totalidad de la formación laboral. Los módulos deberán ser eminentemente prácticos a fin de facilitar a los estudiantes preparación laboral rápida que les permita mejorar su situación económica en breve plazo y de esta manera motivar la permanencia y continuidad formativa. Los cursos se seleccionarán de acuerdo a la realidad de la zona a fin de ser pertinentes y de interés del estudiantado.

Para la ejecución de estos módulos se requiere de profesionales certificados en el área técnica por INSAFORP o MINEDUCYT. Esta modalidad general de ECYP atenderá los niveles de Tercer Ciclo de Educación Básica y Bachillerato General, en el marco legal de la población en edad de trabajar (PET). En el marco de la MFI, sólo a estudiantes desde los 15 años de



edad en su marcha blanca. En ambos niveles se desarrollarán los tres componentes de manera integrada en el tiempo y en su metodología de trabajo, de manera que exista articulación durante las actividades de aprendizaje.



CAPÍTULO III: ASPECTOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS DE LA MFI: Innovación Curricular

3. Modelo Pedagógico

El Modelo Pedagógico de la Modalidad Flexible Integrada se fundamenta en los enfoques de: competencias, integrado, de derechos, de desarrollo humano, de género, experiencial e inclusivo.

3.1. Organización curricular

Integra los componentes: académico, habilidades para la vida y el trabajo, y formación laboral. Estos requieren de un trabajo articulado entre los profesionales responsables de orientar el proceso formativo, para asegurar lo siguiente:

- a. Coordinar la secuencia metodológica en el desarrollo de los módulos de los tres componentes del proceso para garantizar la integración formativa.
- b. Retomar temáticas de las diferentes áreas, potenciando los aprendizajes desde los tres componentes, teniendo como eje articulador el Módulo de Habilidades para la Vida.
- c. Evaluar los aprendizajes de manera integrada.
- d. Coherencia en la aplicación del enfoque metodológico por parte del equipo formador.
- e. Evidenciar los resultados del proceso a través del análisis de prueba inicial integrada y prueba de salida, en función de los indicadores y/o competencias establecidas.
- f. Lograr el éxito de los resultados del proceso.

La estructura curricular se ha concebido bajo la lógica integrada entre líneas, pero consecutiva en contenidos, tal como la presenta el esquema siguiente:



Diagrama 2: Estructura del Currículo de la MFI

		Meses año	lectivo												
adc		Componente de formación académica													
egr)	Módulo 1	Módulo	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6	0							
int		Lenguaje	2	Sociales	MUCi	Matemática	Inglés	adc							
ia i			Ciencias					g gr							
ini		Componen	te de habil	idades para la vida y	el trabajo			n de mic							
tico		Módulo 7:	lecciones r	nínimas 30				icación de académico							
nós		Componen	ite de Form	ación Laboral				fica							
Diagnóstico inicial integrado)	Módulo 8		Módulo 9	Módulo 10	Módı	ılo 11	Certificación de grado académico							
	Ali	imentación.	7	ransporte.	Sala cuna.	Paquete	escolar								

- a) La estructura curricular adoptada en la MFI es consecutiva, por la introducción de las dos formaciones complementarias (FL y HPV). Sayago (2015) plantea que, si la selección del contenido es el primero de los aspectos de desarrollo curricular, deriva su importancia principalmente del hecho de que el tiempo es limitado; mientras que el segundo aspecto, la estructuración, deriva su importancia del hecho de que el tiempo es lineal. La instrucción es episódica, y mientras que dos, o incluso varios, de los resultados del aprendizaje pueden desarrollarse simultáneamente, las categorías del currículo y los contenidos deben, en su mayor parte, tratarse de forma consecutiva en lugar de en forma simultánea. Mauritz Johnson (2015) dice que el punto no es que sólo se puede aprender en una estructura particular, sino que en general debe aprender en alguna estructura. Por lo tanto, parece razonable concluir que alguna estructura es deseable, si no esencial, y que se hace una diferencia dependiendo de la estructura que se adopte. La estructura de un currículo tiene cierta relación con otra estructura asociada con los alumnos individuales. Los psicólogos cognitivos postulan un proceso de estructuración por el cual cada individuo organiza sus percepciones y "asimila" nueva información en forma consecutiva (Ausubel, 1963).
- b) El Modelo Pedagógico requiere que se apliquen metodologías que promuevan el autoaprendizaje, por medio del aula invertida, ya que esta se adapta para optimizar al máximo el tiempo no presencial, especialmente en horario de sábado y domingo, y para garantizar aprendizajes significativos que provoquen el aprender a aprender, el aprender a hacer y aprender a (con)vivir.



- c) El modelo requiere que cada profesional siga la secuencia didáctica al momento de desarrollar la sesión educativa, respetando los momentos didácticos siguientes:
 - *Inicio*: Espacio que permite generar interés sobre la temática, identificar los conocimientos previos, introducir la jornada y realimentación de la temática de la jornada anterior.
 - **Desarrollo**: Momento que contribuye al enriquecimiento del saber científico relevante y contextualizado, mediado a través de actividades como: modelaje, prácticas, conferencias cortas, grupos de discusión, juegos de rol, demostración de las habilidades que se aprenden, juegos educativos, resolución de problemas, estudio de casos, interrogatorio/preguntas de reflexión, entre otras.
 - *Cierre*: Espacio que permite consolidar, sintetizar, concluir, evaluar y asignación de actividades no presenciales.

Para garantizar un abordaje integrado es fundamental que el equipo de profesionales responsables de orientar el proceso educativo posea las competencias científicas, didácticas y tecnológicas que les permitan realizar una atención educativa coherente con el enfoque de la modalidad. Esto implica una formación (capacitación) para el manejo del modelo integrado.

3.2. Carga horaria para cada componente

La presente modalidad será implementada en dos escenarios de trabajo:

- a) El escenario 1: Será desarrollado con una carga académica que comprende 1, 070 horas clase presenciales distribuidas de lunes a viernes
- b) El escenario 2: Será desarrollado en horario de fin de semana, sábado y domingo, con una carga presencial de 480 horas.

En ambos escenarios u horarios se desarrollará el mismo programa de estudio, la misma metodología pedagógica y el mismo modelo de evaluación de aprendizajes. La diferencia se presenta en la carga horaria y el material educativo que utilizará el estudiantado.

Escenario 1

Tabla 2: Programación de la MFI: Horario lunes a viernes

Aspecto	Escenario 1
Componentes curriculares	Componente Académico,
de la modalidad	Componente de Habilidades para la Vida y el Trabajo
	Componente de Formación Laboral.
Días de atención	De lunes a viernes.
Carga horaria total	Total de horas presenciales y no presenciales del Escenario 1: 1,070 horas
Carga horaria presencial, por	Componente Académico: 960 horas
componente	Componente Habilidades para la vida: 30 horas



	Componente Habilitación laboral: 80 horas						
	Total:1,070						
Módulos a cursar	7 son fijos, pudiendo llegar a un máximo de 11:						
	Componente académico: 6						
	Componente de Habilidades para la Vida: 1						
	Componente de Formación Laboral: Se propone un máximo de 4						
	módulos, queda a criterio de la cantidad de horas que requiere cada						
	módulo seleccionado, según su naturaleza.						
Secuencia de módulos	Módulo 1: Lenguaje						
	Módulo 2: Ciencias						
	Módulo 3: Sociales						
	Módulo 4: MUCi						
	Módulo 5: Matemática						
	Módulo 6: Inglés						
Material educativo	Módulos de autoestudio para componente académicos.						
	Módulo para el desarrollo de Habilidades para la vida y el trabajo						
	(docente).						
	Módulos para componente de formación laboral.						
Metodología del proceso	Integrada						
Modelo de evaluación	Integrado						

Escenario 2

Tabla 3: Programación de la MFI Horario Sábado y Domingo

Aspecto	Escenario 2								
Componentes curriculares	Componente Académico.								
de la modalidad	Componente de Habilidades para la Vida y el Trabajo								
	Componente de Formación Laboral.								
Días de atención	Sábado y domingo								
Carga horaria total	Horas presenciales: 480								
	Horas no presenciales: 360								
	Total: 840								
Carga horaria presencial, por	Académico: 370 horas								
componente	Habilidades para la Vida y el Trabajo: 30 horas presenciales.								
	Formación laboral: 80 horas presenciales.								
	Total: 480 horas								
Carga horaria no presencial,	360 horas								
componente académico									
Modelo educativo	Modular en sus 3 componentes								
Módulos a cursar	7 son fijos y esta previamente establecidos, se agregan los de formación								
	laboral, pudiendo llegar hasta un máximo de 11								
	Desglosados así:								
	Componente académico: 6								
	Componente de habilidades para la vida:1								
	Componente de formación laboral: Se propone un máximo de 4 módulos,								
	queda a criterio de la cantidad de horas que requiere cada módulo								
	seleccionado, según su naturaleza.								
Secuencia de asignaturas	Módulo 1: Lenguaje								
	Módulo 2: Ciencias								
	Módulo 3: Sociales								
	Módulo 4: MUCI								



	Módulo 5: Matemática Módulo 6: Inglés
Material educativo	Material de apoyo. Modulo para el desarrollo de Habilidades para la vida y el trabajo (docente). Módulos para componente de formación laboral.
Metodología del proceso	Integrada
Modelo de evaluación	Integrado

Es importante prever acciones educativas para la inserción pertinente al proceso formativo, que respondan a las características de la población participante. Estas acciones deberán programarse con mayor énfasis al inicio y continuarse desarrollando de manera permanente durante el proceso.

3.3. Condiciones de los Socios Estratégicos para implementar la MFI

Para brindar el servicio los Socios Estratégicos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- 1. Que este certificada por la DNEJA, MINEDUCYT y por el INSAFORP
- 2. Es deseable que cuenten con capacidad para atender acciones móviles.
- 3. Que cuenten con profesionales certificados en los tres componentes.
- 4. Que cuenten con personal técnico competente que garantice la integración de los profesionales de los tres componentes, que brinde asistencia técnica y seguimiento permanente al proceso.

3.4. Componente de la Línea de Formación de Habilidades para la Vida

El componente de Habilidades para la Vida y el Trabajo de la Modalidad Flexible Integrada (MFI) facilita la generación de espacios formativos en los que cada participante puede alcanzar los siguientes objetivos:

- 1. Ampliar conceptos y brindar una batería de opciones disponibles para la resolución de conflictos y el desarrollo de habilidades que favorecerá el buen desenvolvimiento en las relaciones interpersonales, rendimiento académico y ámbito laboral.
- 2. Practicar diversas habilidades blandas durante las 30 sesiones desarrolladas, a través de actividades que demanden el involucramiento de la población joven y adulta que cursa MFI.
- 3. Aplicar lo aprendido y las habilidades potenciadas en los contextos personales, académicos y profesionales.



Si bien en el proceso de implementación se podrán proponer diversas metodologías activoparticipativas, éstas deberás cumplir con las siguientes características:

- 1. La metodología debe evitar que esta sea una clase expositiva, unidireccional, donde el facilitador o facilitadora es la que expone la mayor parte del tiempo. Si bien en algunos casos deberá presentarse definiciones y conceptos claves para el desarrollo de la lección, el tiempo para ello no será superior a 10 minutos, de los 45 que se disponen para cada sesión.
- 2. Cada carta metodológica o didáctica deberá relatar las actividades a través de las cuales se buscará potenciar la comprensión de conceptos, análisis de la situación propia y del contexto que le rodea; la práctica de los procesos actitudinales como conductuales que mejorarán e incluso crearán nuevas capacidades para las relaciones interpersonales y su desarrollo académico como profesional, será el enfoque principal que debe seguir casa sesión.
- 3. Las actividades deben ser pertinentes a la población con la que se trabaja, partiendo de sus pre saberes, reconociendo así que siempre existe una plataforma previa sobre la cual se pueden cimentar los futuros aprendizajes. De igual forma es de suma importancia que el personal que desarrolla cada sesión fomente la importancia de cada tema o habilidad abordada, así como promover la confianza propia en cada participante y que puedan verse a sí mismos como personas capaces de crecer y mejorar en sus habilidades.
- 4. Las sesiones y actividades implementadas deberán enlazar su contenido con lo cursado en el área académica y formación laboral de la modalidad flexible integrada. Es decir: cada sesión de HPV necesita contribuir al engranaje y desarrollo de las otras dos áreas (académica y laboral) para lograr una formación integral dentro de las cuales las situaciones, casos de estudio y análisis sean aplicables a su realidad actual y futura en los ámbitos laborales o profesionales que involucren aspectos académicos, interrelacionales, económicos y sociales.
- 5. Dentro de la formación de HPV y para la integración de lo aprendido en las áreas académica como laboral se propondrán talleres en los que cada grupo de estudiantes deben aplicar lo aprendido, a través de resolución de casos hipotéticos que demanden las habilidades desarrolladas en las tres áreas.
- 6. La metodología de trabajo, como se mencionó previamente, debe incluir en su desarrollo el fomento del análisis crítico y la práctica continua de lo aprendido y buscar que sea la persona protagonista de sus propios procesos de mejora. Entre las actividades que se sugieren hay las siguientes:
 - a) Discusiones y realización de ejercicios en pareja y grupos pequeños
 - b) Estudio de casos contextualizados a la realidad del grupo con el que se trabaja.



- c) Juego de roles
- d) Dramatizaciones breves
- e) Relato de historias reales y cautivantes
- f) Exposiciones cortas por parte del facilitador
- g) Elaboración de collage
- h) Elaboración de cuadros comparativos que permitan en análisis de situaciones posibles.
- i) Escritura de opiniones y aportes de soluciones a casos hipotéticos personales de forma personal, trabajo en parejas o trio.
- j) Teoría de juegos y problemas asociados a la capacidad de discernir y decidir.
- k) Actividades que fomenten tanto la construcción y desarrollo propio del aprendizaje como la mejora de sus habilidades personales.

La distribución de los contenidos será en módulos, y se organizarán en las Lecciones que fueron descritas antes en la Tabla 1 del Capítulo I.

3.5. Componente de la Línea de Formación Laboral

Alberti (2018:78) plantea en su diagnóstico que "las restricciones presupuestales han conducido también a la suspensión del componente de formación para el trabajo que operaba a través de cursos breves y eminentemente prácticos para facilitar a las estudiantes salidas laborales rápidas. La pérdida de este componente pone límites estrechos a la ampliación de cobertura de las MF entre los jóvenes y adultos fuera del sistema educativo. La acertada idea original era facilitar una doble entrada a las MF, ya fuera a través de los cursos de formación para el trabajo, cuyos participantes luego eran alentados a continuar estudios de educación formal, o bien a jóvenes y adultos matriculados en las MF que a través de la formación para el trabajo podían mejorar su situación económica a breve plazo y de esta manera asegurar la continuidad de sus estudios". Esta cita del diagnóstico indica al menos tres aspectos relevantes:

- A. Que la experiencia de formación para el trabajo existió en las Modalidades Flexibles, pero fue eliminada por razones de presupuesto. Esto indica que no estamos introduciendo algo novedoso para las MF. Lo novedoso de ahora es la articulación curricular que posee la formación laboral en el nuevo diseño.
- B. Que la formación laboral otorga herramientas suficientes para que el estudiante de MF pueda proyectarse en estudios superiores o profesionales.
- C. Que, además, ofrece a los estudiantes la posibilidad de conseguir su primer empleo y mejorar su situación social y económica.
- D. Que existió una "doble entrada": una a través de la vía académica ordinaria, y otra por la Formación Laboral. Ambas podían confluir en una mayor cobertura de las MF.

Arrancando del diagnóstico, desde la partida de la reingeniería de las MF hubo un aspecto compartido entre los equipos del proyecto: reincorporar y fortalecer una línea de formación



laboral, a través de cursos reconocidos y certificados por las instituciones pertinentes. Las condiciones actuales de la inserción de la Línea de Formación Laboral en la Modalidad Flexible Integrada se fijaron desde el principio del diseño curricular y para toda la MFI. El plan de implementación recoge aspectos de otros componentes para viabilizar la adecuada articulación entre lo que es *educación formal* y *educación técnica o laboral*. Esta articulación se debe llevar a cabo primero en el nivel curricular, y luego en el nivel metodológico y didáctico.

En primaria sólo se debe ofrecer formación técnica o laboral a jóvenes en edad legal para trabajar y mayores de edad o en vías de cumplir mayoría de edad. En este caso, contemplamos en la marcha blanca de la MFI, a jóvenes el programa piloto de la MFI se llevará a cabo con jóvenes cuyas edades fluctúan entre los 15 y los 24 años. La oferta está descrita en la estructura curricular, pero tiene al menos dos condiciones para ser llevada a la práctica por los Socios Estratégicos:

- A) La línea de formación laboral se diseña habitualmente de acuerdo al modelo modularizado, secuencial y su enfoque es el de competencias laborales. Las instancias certificadoras (principalmente INSAFORP o Institutos Tecnológicos) deberán fijar los estándares respectivos para esta Línea, pero para ello los Socios Estratégicos deberán contar con facilitadores certificados en esta área. Se prevén necesidades de capacitación en esta línea a nivel nacional (Ministerios) como en FEDISAL.
- B) La Línea de Formación Laboral se establece bajo criterios de pertinencia y territorialidad para la oferta de formación laboral y técnica. Esto significa que debe responder a las necesidades productivas de las zonas, lo cual indica que la oferta de FL no puede ser igual en todo el territorio. Segundo, que debe realizarse de acuerdo a estudios de empleabilidad de las diversas zonas o regiones del país. Ambas variables (necesidad productiva y empleabilidad) debe compatibilizarse en la oferta, pues una de ellas tiene carácter objetivo (necesidades productivas) y la segunda es de índole subjetiva (lo que desea hacer el estudiante).

Tanto la formación laboral como las otras dos líneas de formación se proyectan en la MFI de modo distinto, más adecuado para enfrentar las dificultades de la vida. Pueden, además, establecer una articulación diferenciada con la educación terciaria (técnica y universitaria) de acuerdo a la información que puedan recoger los servicios de consejería vocacional, tal como lo muestra los cuadros nº 1 y 5.

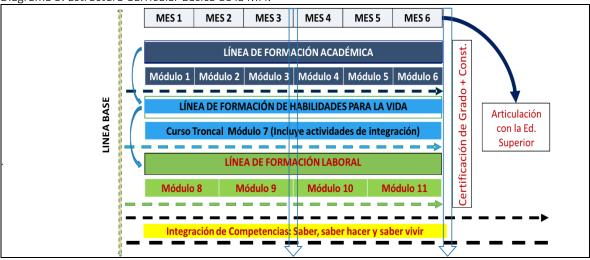
3.6. Estructura curricular de la Modalidad Flexible Integrada

En lo que se refiere a la nueva Estructura Curricular consensuada por el equipo de rediseño DNEJA-FEDISAL, se presentó en el segundo mes de iniciado el proceso de rediseño curricular,



con algunas modificaciones menores que se pueden ver en los cuadros nº 6 y 7. La estructura básica es la siguiente:

Diagrama 3: Estructura Curricular Básica de la MFI:



La nueva estructura curricular contempla y articula, como se ha dicho, tres Líneas de Formación: 1) Formación Académica, 2) Formación Socioemocional, y 3) Formación Laboral. Entre las tres suman un total de 1.070 horas de clase de 45 minutos para la modalidad de lunes a viernes, y de 480 horas de clase para la modalidad de sábado y domingo. Los acuerdos que introducen innovación pedagógica, y que han sido acordados como parte del modelo de MFI, ya fueron explicados en el primer apartado. Sin embargo, la distribución de horas es importante. En este ámbito pueden introducirse nuevas innovaciones en el futuro. Esta distribución es la siguiente:

Tabla 4: Distribución horaria de la Modalidad Flexible Integrada (Representa escenario de lunes a viernes)

JORNALIZACIÓN DEL TIEMPO PRESENCIAL																				
ASIGNATURA	MESES																			
		Me	Mes 1 Mes 2 Mes 3 Mes 4 Mes 5 Me												Иes	6				
Lenguaje y Lit.			192																	
Ciencias Nat.							19	92												
Matemática		192																		
Est. Sociales															18	30				
Moral Urbanidad															1	2				
y Cívica																	L			
Ingles																		19	2	
Habilidades para																				
la vida y el		30 horas																		
trabajo																				
Formación			80 horas																	
Laboral											-50	Jora								



Tabla 5: Distribución horaria de la Modalidad Flexible Integrada (Representa escenario de fin de semana)

				JOI	RN	ALIZ	ACI	ÓN	DE	L T	IEN	1PC) PR	RESE	ENCI	AL					
ASIGNATURA	TURA																				
ASIGNATURA		Mes 1 Mes 2 Mes 3 Mes 4 Mes 5 M												Иes	6						
Lenguaje y Lit.		74																			
Ciencias Nat.							7	' 4													
Matemática		74																			
Est. Sociales																6	2				
Moral Urbanidad y Cívica																1	2				
Ingles																			74	4	
Habilidades para la vida y el trabajo		30 horas																			
Formación Laboral											80	hora	ıs								

Como lo muestran los cuadros anteriores, volvemos a insistir que todavía pueden introducirse innovaciones sin perder la importancia de la formación académica. Las líneas complementarias todavía tienen un peso horario restringido. Esta restricción puede afectar las posibilidades reales de configurar la integración e innovación, las que son todavía bastante modestas. En todo caso, esta hipótesis debe probarse en la evaluación que se haga del pilotaje. Por ahora tenemos una yuxtaposición de horas a la carga académica de los estudiantes de Modalidades Flexibles, sobre todo en el horario de lunes a viernes. Por ejemplo, la Formación Socioemocional o Habilidades para la Vida y el Trabajo (HPVT) es la que tiene la menor carga horaria asignada. Y, sin embargo, es vital para integrar las otras dos líneas de formación. Las HPVT se consideran en el programa como el eje o *pivote* entre las dos formaciones restantes. Ello se realiza mediante clases o lecciones y otras actividades intencionadas para integrar y producir síntesis en estudiantes de ese grupo etario.

El equipo de Reingeniería de Modalidades Flexibles ha pensado que estos talleres o lecciones de integración de competencias, como se les denomina en la estructura básica de la MFI (cuadro nº 5), deberán plantear problemas que involucren la aplicación de habilidades para la vida, incluyendo desafíos y problemas de la vida laboral e integrando también la aplicación de aspectos teóricos que les ayuden a resolverlos (*problem-based learning*, *pbl*)⁵. Tan esencial es este componente que es el que le da el nombre al Rediseño y a la Reingeniería: *Modalidad Flexible Integrada (MFI)*. Y está bien representado en la estructura curricular con los talleres de integración de competencias transversales al diseño curricular: *SABER*, *SABER HACER Y SABER VIVIR*.

⁵ Ver https://citl.illinois.edu/citl-101/teaching-learning/resources/teaching-strategies/problem-based-learning-(pbl).



Esta parte del Proyecto ECYP contempla, en su conjunto, la formación en diversas dimensiones de la vida de los adolescentes y jóvenes. La primera de ellas, la formación académica, es la más relevante pues permite que los alumnos de Modalidades Flexibles accedan a los grados educativos mínimos necesarios para proyectarse en la vida laboral y cultural. Pero junto a la formación académica, surgen con fuerza las habilidades para la vida y para el trabajo.

Del diseño del Proyecto y del diagnóstico del que partió el actual proceso de Reingeniería e Implementación de las Modalidades Flexibles, surgió con claridad la idea de recuperar el componente de formación para el trabajo⁶ dado que, según este informe, el sistema de formación laboral basado en la oferta de cursos técnicos y profesionales del MINED y de INSAFORP ha sido un proceso fallido en El Salvador, básicamente porque son cursos repetitivos, no pertinentes, enlatados, intermediados entre los diversos oferentes, con una escasa diversificación curricular y un bajo a nulo impacto ocupacional, según afirma el diagnóstico. El rescate del componente de formación laboral tiene, en el caso de la MFI, los siguientes aspectos diferenciadores de la anterior oferta: 1. Está orientado a la demanda; 2. Se basan en estudios de empleabilidad y necesidades productivas, lo cual garantiza la pertinencia y necesidades locales; 3. Se orientan al emprendimiento y al autoaprendizaje; 4. No son intermediados y, por lo tanto, se articulan con las demás áreas de formación con el propósito de alcanzar una formación integral más práctica y menos alejada de las necesidades de las personas. Esperamos que estas limitaciones y debilidades puedan resolver en parte la dicotomía existente entre la vida diaria y la educación formal.

-

⁶ J.P. Alberti (2018), *Modalidades Flexibles: Entre la innovación y la tradición en gestión educativa*: San Salvador, USAID RFA-519-A-13-00001. Pp. 91-94.



CAPÍTULO IV: FINANCIAMIENTO DE LAS MODALIDADES FLEXIBLES

4.1. El financiamiento del Piloto de la MFI

El modelo de financiamiento originalmente presentado para el programa Piloto de la FMI fue descartado por razones de sostenibilidad. Sin embargo, las condiciones objetivas de las Modalidades Flexibles en El Salvador no han variado, pues involucran a privados sin fines de lucro. Por esa razón, las transferencias de financiamiento y responsabilidad de las MF, aunque no en su totalidad, recaen sobre entidades no gubernamentales. Las Direcciones Departamentales de Educación también implementan Modalidades Flexibles. Sin embargo, el grueso de esta actividad está delegado en *Socios Estratégicos*.

A raíz de la sugerencia del diagnóstico sobre una mayor regulación del financiamiento de las MF (asunto que se toca en el apartado de *Gobernabilidad*) y el financiamiento de las MF mediante el sistema de *vouchers educativos* (que representa de cierto modo el modelo que en la práctica ha financiado la operación de las MF), se estructuraron presupuestos que siguen en parte el modelo de la *educación subsidiada*, tal como se propuso en sus orígenes el sistema de *vouchers* (Friedman, 1955)⁷. Considerando que desde el principio se detalló que los objetivos complementarios de las MF (además de los de Reingeniería propiamente tales) eran los siguientes:

- 1. Atraer más estudiantes y/o personas desescolarizadas. Esto significa ampliar la cobertura de las MF paulatinamente hasta llegar al 70% en el corto y mediano plazo (año 2021).
- 2. Retener a los actuales estudiantes de MF a través de un diseño curricular efectivamente flexible (más allá de los horarios o modalidades temporales). Se ha presentado un sistema modular tanto en formación académica como en el componente laboral y técnico.
- 3. Promover la progresión académica de los mismos mediante un rediseño curricular inclusivo y con acciones remediales.
- 4. Introducir la dimensión técnico laboral a jóvenes en edad legal de trabajar.
- 5. Lograr un diseño de gestión integral de las MF que sirva también de modelo para la educación regular (también en su gestión y financiamiento).

⁷ Cf. Friedman, M. (1955) "The Role of Government in Education" From Economics and the Public Interest, ed. Robert A. Solo, copyright © 1955 by the Trustees of Rutgers College in New Jersey. Reprinted by permission of Rutgers University Press. El Consultor Coordinador de la Reingeniería de MF presentó un documento extenso sobre esta materia con el propósito de dar a conocer más en profundidad el modelo de *cheques* o *vouchers* educativos y sus condiciones de operación. En suma, es una materia sobre la cual el Estado debe diseñar regulaciones especiales, explícitas y vinculantes. Esa es tarea que se abordará en los estudios y asesoría sobre gobernanza y legislación, consultoría ya asignada y en funcionamiento, y de la que se habla en el último apartado de esta propuesta.



Sin embargo, un abordaje de carácter legal y de articulación eficaz permitirá que el sistema funcione de manera con más calidad. En primer lugar, se debe garantizar la demanda. En segundo lugar, se debe regular la oferta sin inhibir la innovación. Está demostrado que una excesiva regulación puede entorpecer la calidad de la oferta, pues impedirá la innovación de los privados para ofrecer mejores alternativas de formación.

Además, debe asegurarse la demanda mediante una ley de obligatoriedad de la enseñanza primaria y secundaria. Si la educación no es obligatoria, o las instituciones no tienen capacidad de hacer cumplir dicha obligatoriedad, se corre el riesgo de que ni el financiamiento ni la calidad de la oferta del servicio estén garantizadas. Por otra parte, se debe asegurar un financiamiento que cubra necesidades básicas del estudiante de acuerdo a su situación social y económica, lo cual implica un trabajo conjunto entre el MINEDUCYT y los Ministerios relacionados con el financiamiento de la educación.

Tomando estos antecedentes y otros de carácter financiero, la Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos (DNEJA), en conjunto con el equipo de FEDISAL-USAID, consideró que el financiamiento de las Modalidades Flexibles mediante el sistema de vouchers educativos no es sostenible en las actuales condiciones legales y presupuestarias del Estado de El Salvador. Por esa razón, después de largos análisis, se modificó el tipo de financiamiento propuesto en el diagnóstico inicial de las Modalidades Flexibles (mediante vouchers) por el modelo tradicional de asignación presupuestaria ordinaria. Debido a esto, los responsables del Proyecto ECYP y de la Reingeniería de Modalidades Flexibles han propuesto un modelo de financiamiento general tradicional, pero acompañado de subvenciones preferenciales que incluyen situaciones especiales de los estudiantes de la MFI. Es decir, la MFI contempla un sistema de financiamiento mixto aproximado a la asignación ordinaria del gasto público en esta modalidad.

4.2. Un sistema de financiamiento subsidiario general

El gasto por cada estudiante ordinario de la FM se ha suprimido en la asignación a terceros para la prestación del servicio de MFI. Sólo se calcula la inversión por estudiante para la asignación de subvenciones especiales (que hemos denominado *componente de equidad*). Como la MFI contempla tres líneas de formación (Académica, HPV y FL), el costo de la misma se incrementa en 110 horas de clases que, a su vez, tienen un valor distinto, incrementando levemente la inversión que deberá financiar el Estado. Los valores por hora han sido obtenidos de la DNEJA (Formación Académica), de los Facilitadores de HPVT y de la información que hemos recogido de implementadoras, INSAFORP e instituciones que imparten formación laboral. Las tablas nº 8 a la 11 muestran ítems presupuestarios que incluyen gastos estrictamente docentes (fijos) por cantidad de horas de cada línea de formación por sección; además, incluirán costos de formación laboral de acuerdo a valores de insumos de mayor o menor costo, gastos de subsidios generales (transporte y alimentación) y otros. Todo presupuesto debe considerar los dos horarios o escenarios definidos para la FMI: de lunes a viernes y de fin de semana (sábado y domingo). Las tablas



presupuestarias con cantidades definidas pueden verse en el apartado que hemos preparado para el pilotaje de la MFI. Aquí nos interesa mostrar la estructura presupuestaria que se debe considerar para este programa de estudios.

4.2.1. Simulación Presupuestaria para Piloto MFI 2020 (150 estudiantes)

Se propone un financiamiento subsidiario general para las Modalidades Flexibles de acuerdo a una aproximación al gasto público ordinario. En este apartado presentamos una simulación del costo bruto (sin porcentajes de administración) para un Piloto de Modalidad Flexible Integrada que atendería a 150 estudiantes de 1º de Bachillerato en 6 secciones. La simulación incorpora la asignación de subvenciones por estudiante (componente de equidad), que en este caso incluye alimentación y transporte para todos. La MFI contempla tres líneas de formación (Académica, HPV y FL), por lo que el costo se incrementa en 110 horas de clases. La tabla 6 muestra el presupuesto total para 6 secciones en el Escenario 2 (Semipresencial de fines de semana). Presentamos este presupuesto en base a secciones de 25 estudiantes, aun cuando éstas pueden ser de entre 25 a 35 estudiantes.

Tabla 6: Presupuesto de acuerdo a los valores de la DNEJA para 6 secciones de Piloto MFI (150 estudiantes)

COMPONENTE	RUBROS	(COSTO	CANTIDAD	TIEMPO	TOTAL
	Coordinador general (sueldo mas prestaciones sociales) (según número de secciones)	\$	150.00	1	10	\$ 1,500.00
	Coordinador de registro académico (sueldo más prestaciones sociales) (según número de secciones)	\$	75.00	1	10	\$ 750.00
a) Personal clave del proyecto	Técnico de monitoreo y seguimiento a sedes (según número de secciones) (por honorarios)	\$	25.0000	6.00	10	\$ 1,500.00
	Apoyo contable (por honorarios) (según número de secciones)	\$	75.00	1	10	\$ 750.00
	Coordinadores Pedagógicos de cada sede de Modalidad Semipresencial (según número de secciones) (por honorarios)		30.00	6.00	10	\$ 1,800.00
	Pago de docentes por hora clase por sección	\$	340.80	8.00	10	\$ 27,264.00
Sub total				\$ 33	3,564.00	
b) Servicios varios y	Pago para funcionamiento de la sede (servicios básicos, vigilancia, limpieza y otros) (según número de secciones) Semipresencial	\$	30.00	6.00	10	\$ 1,800.00
suministros	Subsidios de Alimentación y Transporte	\$	16.00	150.00	10	\$ 24,000.00



	Material y uso de equipo por sección	\$ 25.00	6.00		10	\$	1,500.00
	Transporte y/o combustible para monitoreo y seguimiento (según número de secciones)	\$ 2.75	6.00		10	\$	165.00
Sub total			\$	27,4	65.00		
Total del Cupo			\$	61,0	29.00		

Como lo muestra la tabla anterior, los costos varían en los ítems de Formación Laboral y de Habilidades para la Vida y el Trabajo. También lo hacen de acuerdo a los escenarios en los que funcionan las secciones, por la carga horaria que posee cada una de ellas. Hemos hecho la simulación presupuestaria para la MFI en horario semipresencial, pues el 95% de los estudiantes prefieren esta modalidad a las demás. Queda presentada de este modo el presupuesto (que excluye el 6% de administración) para el Piloto de la MFI que la DNEJA va a poner en marcha este año 2020, una vez que se levanten las restricciones provocadas por la pandemia de COVID-19. Cabe resaltar que este presupuesto incluye: docencia directa, alimentación y transporte e insumos para la Formación Laboral. Sin embargo, no incluye los materiales impresos de Formación Académica y los correspondientes a HPV y FL, pues deben ser cubiertos por la asignación presupuestaria del MINEDUCYT (DNEJA) o ECYP si procede.

Cada Socio Estratégico, de acuerdo a su competencia, facilita los materiales de aprendizaje que deben ser impresos. Los subsidios para alimentación y transporte ascienden a US\$16 mensuales por cada estudiante registrado en el escenario semipresencial de 10 meses. La condición es que el número de estudiantes por cada sección oscile entre 25 y 35. Se trata, por tanto, de ingresos fijos. Lo que puede variar es el costo de los insumos de la formación laboral y, de acuerdo a los dos escenarios u horarios, la asignación para alimentación y transporte. Para mayor orientación, agregamos que los insumos requeridos para la Formación Laboral se asignan diferenciando los costos de la Formación Laboral. Por ejemplo:

Costo 1: Formación Laboral utilizando material fungible o consumible: Impartición de formación laboral, en la cual se hace uso mayormente de material gastable por beneficiario. Por ej. Formación Laboral en Panadería, construcción, etc.

Costo 2: Formación Laboral utilizando Equipo y/o herramientas no fungible o consumible: Impartición de formación laboral en la cual se hace uso mayormente de insumos que son bienes de capital no consumibles o de costo menor: Por ej.: Formación laboral en Electricidad o mantenimiento de redes, etc.

La oferta de formación laboral debe ser pertinente a cada localidad o región del país.

Por último, los costos no docentes (formativos/instructoría) de la implementación del programa piloto (administrativos, monitoreo y otros) se estiman de acuerdo a los rangos de valor entregados por la Unidad de Finanzas y Administración de la DNEJA, y deben ser solicitados y entregados en planillas itemizadas para ser registradas por el sistema de gestión SIGO, que utilizará la siguiente matriz presupuestaria básica:



	a 7: Ejecución presupo						. * .			
							* 446	MINISTI		
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA V TECNOLOCÍA								CACIÓN	
		INISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA RECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS					* * * *		CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
	DIRECCION NACIONAL DE E	DUCACION DE	JOVENES 1 AD	JUL I US			GOBIERNO DE EL SALVADOR	TECNO	LOGIA	
	(1) <u>SOCIO ESTRATEGICO</u>	Colocar Nombre					(4) DESEMBOLSO N°		2	
	(2) NOMBRE DEL PROYECTO	Modalidades Flexibles De Educación Para Personas Jóvenes y Adultas Del 03 de enero al 31 de diciembre de 2020					(5) MONTO (6) FUENTE DE FINANCIAMIENTO		\$650.0	
	(3) VIGENCIA								GOES/20	
			INFORME	DE EJECUCIO	ÁNI FINIANICII	-DA				
			INFORIVIE	DE EJECUCIO	JN FINANCII	EKA				
N°	RUBRO	ASIGNACIÓN ORIGINAL (1)	MODIFICACIÓN (AUMENTOS, DISMINUCIÓN) (2)	ASIGNACIÓN MODIFICADA (3=1-2)	FONDOS RECIBIDOS (4)	GASTOS LIQUIDACIÓN ANTERIOR (5)	USO DE FONDOS PERIODO INFORMADO (6)	TOTAL GASTOS ACUMULADOS (7=5+6)	REINTEGR (8=4-7)	
1	Personal Clave	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
1.1	Pago Coordinador General			\$ -				\$ -	\$	
				\$ -				\$ -	\$	
				\$ -				\$ -	\$	
2	Servicios Varios y Suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
2.1	Pago de funcionamiento			\$ -				\$ -	\$	
				\$ -				\$ -	\$	
				\$ -				\$ -	\$	
3	Gasto Administrativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
3.1	Pago de infraestructura			\$ -				\$ -	\$	
3.1										
3.1				\$ -				\$ -	\$	

La tabla anterior contempla todos los costos involucrados en el presupuesto asignado a cada Socio Estratégico.

- \$

- \$

4.2.2. Subvenciones diferenciadas

TOTALES

Cuando las MF se encuentren en régimen de acuerdo a la Reingeniería de MF, pueden darse algunas situaciones que es necesario contemplar. Si se da una *excepción acreditada* en alguna zona donde no se pueda completar una sección de al menos 25, se pagará a la Institución el subsidio general descrito arriba por sección de entre 25 y 35 estudiantes, de acuerdo a horario, hasta un mínimo de 15 estudiantes, incluyendo los costos no docentes (administrativos). Los subsidios de alimentación y transporte se otorgarán por alumno registrado y asistente.



Además del subsidio anterior, se contempló en el diseño original un sistema de subvención diferenciada excepcional de acuerdo a algunas necesidades críticas de los estudiantes de esta modalidad educacional. Estas subvenciones deben resolver en parte los problemas socioeconómicos de aquellos estudiantes que tienen una condición especialmente difícil para asistir o retomar estudios regulares. Las subvenciones preferenciales se determinan con la acreditación de las necesidades descritas, las que cubren situaciones excepcionales de la Modalidad Flexible Integrada. En estos casos *excepcionales* se establece el gasto por cada estudiante que muestre absoluta disposición a registrarse en la MFI y a permanecer en ella.

Se trata básicamente de dos tipos de subvenciones preferenciales con el mismo valor para las siguientes necesidades:

- a) Necesidad de sala cuna o guardería infantil.
- Necesidad de inclusión educativa y atención de necesidades especiales de aprendizaje (que la institución prestadora esté en condiciones de atender con profesionales ad-hoc).

En ambos casos, estas subvenciones son proporcionales a cada horario, en concordancia con el subsidio general ya detallado antes. Se entregan caso a caso y bajo evidencia. Y se calcula teniendo como base el gasto por estudiante (USD 63) incrementado en un 20%. Las subvenciones preferenciales para Inclusión y Familia se sumarán al subsidio general por cada sección, descrito en el cuadro n° 7, y serán transferidas a los Socios Estratégicos después de la verificación de los casos.



CAPÍTULO V: REINGENIERÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS, ADMINISTRATIVOS Y DE GOBERNANZA

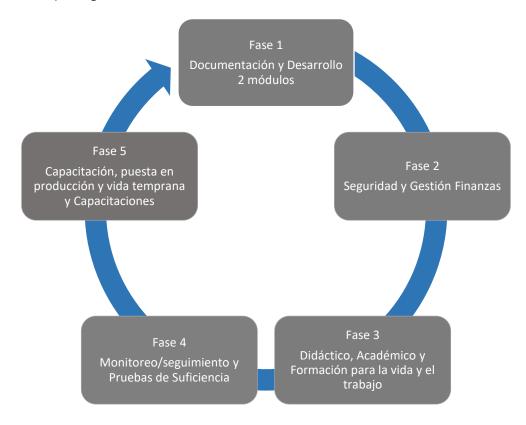
Uno de los principales componentes de la reingeniería de Modalidades Flexibles contempla el rediseño del modelo de gestión administrativa y financiera de las MF y la asistencia técnica que el Proyecto presta al despacho del MINEDUCYT respecto del monitoreo, seguimiento y evaluación de las MF por parte de las instituciones gubernamentales como la DNEJA. La innovación de carácter curricular y metodológica ya se ha descrito antes. Lo que presentamos a continuación es modelo de gestión de las Modalidades Flexibles, que será empleado con la propuesta MFI. Esta parte del proyecto contempla dos aspectos centrales: el diseño de un sistema informático para tener la mayor cantidad y calidad de información en línea y en tiempo real que genere retroalimentación y evaluación de lo que ocurre en el día a día con la MFI. Y, en segundo lugar, la reforma del sistema de gobernabilidad del sistema de Modalidades Flexibles y de las instituciones involucradas. Es lo que describimos a continuación.

5.1. Diseño del Sistema de Gestión Operativa de las MF (SIGO)

Actualmente el MINEDUCYT ha emprendido el desafío de modernizar sus dispositivos informáticos de registro y seguimiento tanto de las unidades educativas como de los estudiantes del sistema (denominado SIGES). En este contexto, tanto la Dirección de Educación de Jóvenes y Adultos como los estudiantes de las Modalidades Flexibles en general requieren de procesos de optimización y sinergias que conduzcan a contar con sistemas informáticos que brinden información más completa y en tiempo real del sistema en su totalidad y de cada estudiante de Modalidades Flexibles. En este contexto, ECYP y la Reingeniería de Modalidades Flexibles adoptó la idea del diseño de un sistema informático adaptado a las necesidades de la DNEJA y en concordancia con los demás esfuerzos que está haciendo el Ministerio. La idea general de diseño del sistema de gestión surge de las necesidades múltiples que tanto la DNEJA como los Socios Estratégicos que implementan MF requieren, y que incluye variables académicas, de gestión administrativa, financiera, seguimiento, evaluación y control, además de una plataforma de materiales didácticos en línea. El diseño de SIGO debe estar operativo para cuando la DNEJA ponga en marcha el pilotaje de la nueva MFI y el resto de sus componentes. El desarrollo del sistema se realizó en las Fases que se muestran en el esquema gráfico siguiente:



Diagrama 4: Esquema gráfico de desarrollo de SIGO



La figura intenta mostrar la estructura del sistema informático y lo que debería contener cada módulo (Fase) del mismo. Arranca con las condiciones generales que deberán cumplir los Socios Estratégicos para llevar a cabo las Modalidades Flexibles (las vigentes y las que puedan crearse en el futuro). La Reingeniería de las Modalidades Flexibles involucra un sistema de gestión y seguimiento que proyecta su permanencia en el tiempo bajo la responsabilidad del MINEDUCYT, y de la DNEJA en particular. El sistema está en proceso final de desarrollo. Su interface se ha desarrollado como lo muestran las ilustraciones siguientes:



Ilustración 1: Logo de SIGO



Ilustración 2: Interface de SIGO





Ilustración 3: Desarrollo de SIGO por Fases









En términos generales, los módulos que debe contener el sistema de gestión de las MF en SIGO, tiene los siguientes subcomponentes más detallados:

1. Registro de estudiantes con ficha DNEJA modificada. La ficha de registro ha sido ampliada para obtener mayor información sobre los estudiantes de las MF en general, y de la MFI en particular. Se trata de conocer mejor las condiciones sociales, familiares, personales y los intereses de los estudiantes de Modalidades Flexibles. Por ello se modificó la edad de la primera cohorte a la cual se impartirá la MFI desde los 15 años de edad, con el fin de cumplir con las leyes de protección de información de menores de edad. Esta herramienta está linkeada con SIGES, que es el sistema de registro del MINEDUCYT. A mayor información de los



estudiantes, más factibles se hace el seguimiento con mapas de riesgo y registros de deserción, actitudinales, necesidades educativas especiales, etc. Estos indicadores pueden, eventualmente, alertar sobre la marcha de la MFI e identificar mejor las tendencias de la población estudiantil de MFI. El sistema debe registrar matrícula y articularse con la plataforma SIGES del MINEDUCYT, asunto que ya está acordado con el Mineducyt, con el fin de no duplicar esfuerzos en las tareas de registro de estudiantes.

- 2. Seguimiento Académico: El sistema debe implementar el seguimiento y la progresión académica en las 3 líneas de formación. Esto es: rendimiento académico, registro de evaluaciones, progresión entre módulos y promoción, seguimiento de asistencia (sistema biométrico o App) y retención (números absolutos y relativos). Normativa (en link), información suficiente de los Socios Estratégicos y la oferta de formación para el trabajo.
- 3. Repositorio Didáctico: Repositorio de material de aprendizaje de los módulos o materias de las tres líneas (diferenciadas), manuales de autoaprendizaje según horario (de lunes a viernes, y sábado y domingo). Manual de tutores, plataforma de consultas, foros y trabajo autónomo, quizes de entrenamiento y evaluaciones de carácter cualitativo
- 4. Módulo de Finanzas y Gestión Administrativa: Módulo de administración para la asignación financiera, dispositivo contable por Socio Estratégico, inversión y calidad de los servicios comprometidos, ingresos y egresos, uso correcto de fondos, inversión por parte de los Socios Estratégicos, datos comerciales, etc. El financiamiento está conectado con el registro de matrícula, secciones y características de los estudiantes. También puede incorporar el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de metas, desempeños (resultados) e indicadores de eficiencia de acuerdo a Convenios que se firmen entre el Socio Estratégico y los contratantes (Mineducyt-DNEJA).

5.2. Indicadores de gestión académica y administrativa del sistema

Un primer indicador de seguimiento y gestión se cumple con cubrir la necesidad de contar con SIGO para dar soporte a todas las MF. Y que la DNEJA cuente con una plataforma *online* compatible y complementaria con el SIGES. La información acerca de los estudiantes es fundamental para un adecuado control y monitoreo del sistema y también para el financiamiento del programa, sobre todo considerando las necesidades especiales que debe atender y cubrir. Decimos que es complementario al SIGES porque es un sistema que:

- Brindará información acerca de la oferta de MF en todas las zonas del país, y las instituciones que las atenderán, ya sean Socios Estratégicos o DDE.



- Asignará subsidios generales y subvenciones preferenciales según las características de los estudiantes, y de acuerdo a los criterios de vulnerabilidad que fueron establecidos por la Reingeniería y que se caracterizaron en el apartado de financiamiento. Estas características figuran en la ficha extendida y en documentos probatorios, cuyos antecedentes por estudiante deberán ser debidamente certificados.
- Informará acerca de la diversidad de la oferta de formación laboral por cada institución implementadora y en cada territorio, con el fin de que puedan elegir con la información adecuada qué institución prefieren de acuerdo a sus expectativas e intereses, y a su percepción de (criterios) de calidad, pertinencia y prestaciones complementarias.
- La utilidad del apartado o repositorio de recursos *online* para la MFI en todos sus horarios es muy útil para la MFI y para todo el sistema, más todavía cuando la metodología de trabajo en aula ha sido pensada con el modelo de *clase invertida*.
- Hará control y seguimiento administrativo de las MF en todas las zonas del país: asistencia de tutores y estudiantes, establecimientos donde se imparte, registro de asistencia biométrico o a través de una app, junto al control de cobertura de contenidos. Todo ello complementario a las visitas de monitoreo en terreno que deberá recibir, primero por parte del equipo DNEJA-FEDISAL, y luego por la DNEJA y las entidades de inspección educativa pertinentes.

Un segundo aspecto del seguimiento y gestión, para efectos de la evaluación por resultados, es que los contratos o convenios firmados con las implementadoras contemplarán la información recogida de la implementación en tres ámbitos, como se detalla a continuación:

5.2.1. Indicadores de calidad académica:

- a. Retención (porcentaje de estudiantes que permanecen durante el curso vs porcentaje de abandono o deserción). Se estima aceptable una tasa de abandono de un 5%, que es la normal por sección, según lo informado por la DNEJA. En el caso de las implementadoras que tienen más de una sección, se estimará de acuerdo al promedio total de estudiantes.
- b. Progresión: Mide la tasa de aprobación de cursos y promoción al siguiente Grado. Ratifica la existencia de acciones remediales (letra d). Es un indicador de finalización de curso.
- c. Asistencia: Profesores y estudiantes. En los estudiantes se considera aceptable un 85% de asistencia, con lo cual queda aprobado este indicador de desempeño. Mientras no esté finalizado SIGO, la asistencia se registrará de forma análoga. En el caso de los profesores, el 100%, con recuperación de horas en todos los casos.
- d. Acciones remediales: Servicios de nivelación de conocimientos previos y



ayudas durante el transcurso del período para los estudiantes. Lo que se mide es si los cursos de nivelación de conocimientos y competencias se dan y que porcentaje de mejora muestran en los estudiantes (si logran mejorar el rendimiento académico, y si aprueban los cursos para los que reciben remediales). Las instituciones pueden realizar estos remediales al comienzo o durante el curso. Eventualmente, pueden tomar evaluación como segunda o tercera oportunidad, siempre y cuando exista el remedial previo a las pruebas de repetición.

- e. Objetivos y Contenidos mínimos de cada Línea de Formación. Se elaborará para cada sección un informe de cobertura de objetivos y contenidos por parte de cada institución implementadora (registro de clases).
- f. Calidad y pertinencia en la Formación Laboral: la institución debe contar con informes de empleabilidad para ofertar su formación laboral, y con profesores certificados para impartirla.

5.2.2. Indicadores de calidad de los servicios adicionales:

- a. Horas efectivamente servidas en los tres componentes (FA, HPV, FL) en el transcurso del período, como porcentaje de un total de 1070 en horario de lunes a viernes, y de 480 en horario de sábado y domingo. Sólo es aceptable el 100% en las tres líneas. Las horas que no pueden ser atendidas deben recuperarse.
- b. Prestación de los servicios de alimentación y transporte. Si se presta efectivamente (50%) y la calidad de los servicios (50%).
- c. Registro de estudiantes actualizado. Esto significa: nº de estudiantes al inicio, a medio término y final de curso. Este dato se comparte con SIGES. Mientras no se cuente consigo operativo deberá registrarse en forma análoga. Debe ponerse una fecha máxima de recepción de informes.
- d. Calidad de la infraestructura y equipamiento de las sedes y lugares donde se imparte la MFI. Espacios, equipos, seguridad, buena atención. Si existen las tres se aprueba.

5.2.3. Indicadores de Gestión

- a. Rendición de cuentas a medio término y al final del curso. Se audita la pertinencia de los gastos en formación, pago de servicios y gastos no docentes (administrativos, auxiliares)
- b. Rendición de cuentas de recursos solicitados para fines específicos: Formación Laboral (insumos), subvención preferencial y otros de emergencia.
- c. Honorarios de docentes tutores de acuerdo a los cálculos de hora de cada línea de formación
- d. Gasto efectivo de acuerdo a ítems presupuestarios
- e. Personal suficiente para la atención de estudiantes y docentes.



- f. Inversión en capacitación y certificación de docentes tutores.
- g. Rendición de cuentas.

Estos indicadores deben medirse en Convenios de Desempeño que pueden regular la relación con los Socios Estratégicos. SIGO tiene la capacidad de monitoreo, pero quien debe tomar las decisiones es la DNEJA. La idea es no reducir las soluciones de las MF a sólo problemas de cobertura curricular y poblacional (factor cuantitativo), sino encaminarse directamente hacia Modalidades Flexibles con calidad educativa y de servicios en prestaciones con enfoque de derechos (factor cualitativo). Ambos son importantes. La calidad unida a la flexibilidad lleva, en este caso, a una mejor cobertura.



CAPÍTULO VI: MAYOR Y MEJOR ARTICULACIÓN: CENTRALIZACIÓN, GOBERNANZA E INNOVACIÓN PERTINENTE

Introducción

Las instituciones gubernamentales que se relacionan con el sistema educativo (habitualmente los Ministerios de Educación de los países de América Latina) gozan y/o sufren de una frondosa legislación, regulaciones, reglamentos y procedimientos. Cuando se producen modernizaciones en la legislación, éstas pueden contraponerse a otras normas que todavía existen y tienen vigencia, lo cual conduce a la inacción de los equipos del nivel central, y a la incertidumbre en los Socios Estratégicos de cualquier modalidad educacional. El problema que crea esta situación es que, en casi todos los casos, la regulación disfuncional dificulta las necesidades de innovación y cambios en la gestión de las instituciones de educación. En el caso de las Modalidades Flexibles en El Salvador se contabilizan 12 procesos interrelacionados que son regulados por 6 decretos distintos, sólo en lo que se refiere a Modalidades Flexibles. A su vez, estos 12 procesos involucran más de un centenar de decretos, reglamentos, circulares, etc., que, en muchas ocasiones, en lugar de clarificar los roles y funciones de las distintas dependencias, suelen confundir la operatividad de las mismas.

En el escenario legal que rige a las MF actuales, y que tiene diversos actores de nivel central (MINEDUCYT, DNEJA) y local (DDE e Instituciones Implementadoras), es necesario colaborar, desde el proyecto de ECYP y su componente de Reingeniería de las Modalidades Flexibles, con el desarrollo de una gestión más ágil y menos centralizada. Se ha propuesto en su inicio hacer propuestas de clarificación de roles y funciones en la gerencia de las MF, analizando la legislación y reglamentación vigentes para su actualización y/o modernización.

6.1. Taller de Gobernanza y Articulación

Existe en estos momentos una Consultoría ya adjudicada, pero cuyo contrato está suspendido debido a la emergencia de COVID-19 que afecta al país y al mundo. En lugar de ser una Consultoría como la que se adjudicó en el segundo semestre del año 2019, la nueva asesoría se desarrollará en un Taller de Gobernanza y Articulación que se realizará una vez se reanuden las actividades normales. Se trata de invitar a todos los actores relacionados con las MF, bajo la dirección de la DNEJA, para estudiar el conjunto de leyes, decretos, procedimientos y circulares que rigen al sistema, y, como segundo paso, elaborar propuestas de articulación que favorezcan una mejor gestión central y un mayor desarrollo de lo local y territorial.



Hasta ahora existe un diagnóstico acerca de la gobernanza y articulación de la DNEJA y de las MF, que fue elaborado en la consultoría del año 2019. Los trabajos avanzados permitieron clarificar la situación en los siguientes aspectos:

6.1.1. Análisis de la legislación educativa general:

Las tareas y funciones que el MINEDUCYT le atribuye a la Dirección Nacional de Jóvenes y Adultos son las siguientes:

- 1. Dirigir la implementación de la Política Educativa para personas jóvenes y adultas.
- 2. Promover el desarrollo de la investigación y sistematización que conlleva el planteamiento de innovaciones educativas y la toma de decisiones oportunas, encaminadas a la mejora de la calidad educativa, incorporando el desarrollo de la ciencia y tecnología, para la atención de personas jóvenes y adultas.
- 3. Revisar el currículo nacional para la implementación de los servicios educativos con calidad a personas jóvenes y adultas, estableciendo orientaciones pertinentes para su adecuado desarrollo, implementación y evaluación.
- 4. Gestionar la revisión y aplicación de normativas técnicas y pedagógicas para la prestación de servicios educativos a personas jóvenes y adultas.
- 5. Gestionar el acceso universal progresivo y el desarrollo de estrategias educativas que promuevan la calidad de la atención a de personas jóvenes y adultas con necesidades específicas.
- 6. Gestionar la promoción y divulgación de los programas de alfabetización y modalidades flexibles.
- 7. Planificar y coordinar la formación permanente de docentes y agentes educativos que contribuyen a la atención de personas jóvenes y adultas.
- 8. Planificar, organizar y dirigir procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo de los servicios educativos para personas jóvenes y adultas, en el marco del Sistema Nacional de Evaluación.
- 9. Implementar procesos de Evaluación de Logros de aprendizaje de personas jóvenes y adultas, para proponer acciones de mejora institucional que contribuyan al fortalecimiento curricular, pedagógico y de aprendizajes.
- 10. Promover la concertación y la articulación intersectorial, desarrollo de alianzas y convenios con diferentes instituciones y actores nacionales e internacionales relacionados de las instituciones involucradas en el sistema educativo, que favorezca la educación integral de calidad de personas jóvenes y adultas.
- 11. Planificar, organizar y dirigir los procesos técnicos y administrativos del funcionamiento de la Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos
- 12. Ejecutar otras tareas delegadas por el Viceministro y Ministro de Educación.

Mediante el análisis de estas funciones y la correspondencia con las de otras instancias ministeriales, el Consultor deberá orientar el Taller de Gobernanza hacia generar una propuesta que determine, dentro del marco legal, el sustento jurídico y las acciones que se



pueden aplicar para lograr una mayor eficiencia de la Reingeniería de Modalidades Flexibles. Para cumplir esto deberá realizar acciones referidas a:

- I. Análisis de la legislación educativa y su implicación con los tres niveles de gobernanza: el Viceministerio, la DNJEA y las DDE. Existe la necesidad, más allá del organigrama, de clarificar mejor las regulaciones y el rol de la DNEJA en el financiamiento, monitoreo y evaluación de las Modalidades Flexibles.
- II. Elaboración de Propuesta(s) de actualización, clarificación, modernización y/o modificación de normas y otros derivados del marco legal que sean pertinentes y con los cuales se vinculen las acciones requeridas para concretar la propuesta de Reingeniería de las Modalidades Flexibles.
- III. Presentación y permanente análisis y discusión con autoridades de la DNEJA (MINEDICYT), ECYP si procede, y otros actores que requieran conocer, debatir y/o dominar el contenido de la propuesta presentada.

6.1.2. Asesoría en aspectos legales de la Reingeniería de MF al despacho del MINEDUCYT

Ya en el marco de la operacionalización de la Reingeniería de las Modalidades Flexibles, y específicamente en los aspectos que se han planteado antes respecto de la estructura técnica y de gestión de la MFI, hay asuntos que deben ser considerados para una mejora de la calidad de la educación otorgada a través de las Modalidades Flexibles. Algunas de éstas son:

- I. Normativa legal requerida para el financiamiento regulado de las Modalidades Flexibles a través de modalidades diversas.
- II. Diseño de convenios o contratos de desempeño en función de resultados entre el MINEDUCYT y los Socios Estratégicos o prestadoras del servicio.
- III. Monitoreo y continuidad de la MFI en función del desempeño logrado por parte de los Socios Estratégicos.

Todos los documentos deberán ser presentado y analizados en las instancias respectivas (DNEJA y las unidades del Mineducyt relacionadas con las MF). En la etapa de presentación deberán asociarse a la misma los siguientes aspectos:

- Dar respuesta efectiva frente a las dificultades, retos e iniciativas que surjan de la DNEJA y otras instancias relacionadas con la implementación de la propuesta de Reingeniería de Modalidades Flexibles de Educación desde el marco legal educacional de El Salvador.
- Elaborar documentos e informes complementarios que puedan incorporar hallazgos que permitan toma de decisiones informadas para la mejora de las acciones que se realizan desde el punto de vista legal.
- Registros actualizados del seguimiento y cumplimiento de metas.



- Aporte a la propuesta de cambios en las estrategias y/o procedimientos implementados que garanticen el cumplimiento de los resultados.
- Trabajo territorial en Modalidades Flexibles relacionado con las Direcciones Departamentales de Educación, actores locales y Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, con la Dirección Nacional de Jóvenes y Adultos, cuando se requiera, con el fin de recoger insumos suficientes acerca de cómo mejorar el funcionamiento del sistema de gobernanza en la práctica.
- Asistir técnicamente, desde el marco legal, a la DNEJA y el MINEDUCYT en el diseño y arranque del Modelo propuesto de Reingeniería de las Modalidades Flexibles de Educación.
- Reformular las funciones y fortalecer las capacidades del sistema de gobernanza de las Modalidades Flexibles de Educación, desde lo que el marco legal permita en el MINEDUCYT.
- Asesorar a la DNEJA en la legalización y normalización de la MFI y las MF que puedan surgir en el futuro.

Con estas funciones, la Reingeniería de MF puede generar propuestas y soluciones al Mineducyt y la DNEJA para que el sistema responda de modo más pertinente a las necesidades de las Modalidades Flexibles, tal como ha sido planteado desde el comienzo de este proyecto. Las propuestas serán elaboradas, analizadas por el equipo y presentadas a las instancias de decisión que sean pertinentes.

6.2. Generación de nexos de información, retroalimentación y seguimiento en terreno de la MFI: Enlace con las DDE.

Además de contar con un sistema de seguimiento en línea de las MF, se deben iniciar acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación tanto de procesos como de resultados de las MF en general, y de la MFI en particular. SIGO simplifica bastante la necesidad que existe hoy de visitar periódicamente las sedes donde se ejecutan Modalidades Flexibles, para tareas de inspección (lo cual es una atribución de las Direcciones Departamentales de Educación), y durante los períodos de evaluación tanto de los tutores como de los estudiantes (tarea que compete a la DNEJA en particular). Se sugiere que dicho seguimiento en terreno permanezca en el tiempo, pero ahora optimizado con el seguimiento que hará SIGO. En el diseño se contempla la necesaria conexión y la recogida de información relevante desde los territorios, sedes, Socios Estratégicos, docentes tutores y estudiantes, y la Dirección Departamental respectiva. Las visitas de monitoreo y seguimiento se harán antes, durante y después de la ejecución de cada período de MF, y tienen como propósito evaluar el desempeño de las MF en los Departamentos del país y en las comunidades locales. El resto de la actividad puede ser monitoreada a través de SIGO.



CAPÍTULO VII: EDUCACIÓN Y EMPLEO

Introducción

Desde el diseño del Proyecto ECYP y de la Reingeniería de Modalidades Flexibles se decidió incorporar la relación educación-empleo en las modificaciones o replanteamientos que surgieran del Proyecto. El diagnóstico de Alberti (2018: 90) vuelve a mencionarlo de forma clara y rotunda, aunque su enfoque no parece estar dirigido a incorporar la formación laboral, sino a la alternativa de ofertar formación laboral paralelamente al currículo de las Modalidades Flexibles. En sus palabras, afirma lo siguiente:

Se busca abarcar un vasto y pertinente abanico de cursos de formación para el trabajo (FT) — entre 900 y 1.200 cursos diferentes, certificados y de alto impacto ocupacional, ofrecidos por parte de un pool de 180 a 220 oferentes acreditados y en convenio, según experiencias previas validadas en numerosos países de la región por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) — orientado según la demanda de jóvenes y adultos participantes en MF o fuera del sistema educativo, gestionado con base en un sistema de vouchers educativos entregados a los mismos y complementado con orientación vocacional, información referencial sobre la oferta de dichos cursos, seguimiento continuo de participantes y un fondo para la innovación curricular en nuevos cursos pertinentes y de alto impacto ocupacional con base en sistemas de certificación por competencias laborales (ISO 17.024).... para ello resulta imprescindible superar el fallido enfoque de orientación por oferta para la gestión de la FT, así como la obsolescencia de los enfoques tradicionales de formación profesional y educación técnica... (pág. 91)

Más allá de comentar estas líneas del Informe Final sobre MF de Alberti, el equipo de Reingeniería asumió estas líneas del diagnóstico, y se abocó a averiguar si ello era posible en el lapso limitado de tiempo del que se disponía. Los siguientes apartados nos muestran las dificultades que existen a este respecto. Los resultados de estas gestiones se muestran en el siguiente apartado. Esos resultados, a los que se sumó la información que recogimos en reuniones con las diversas entidades, llevaron al Consultor (a la sazón, Coordinador de la Reingeniería) a proponer la incorporación de una línea de formación o apresto laboral en el currículo formal de las Modalidades Flexibles, la que queda incorporada específicamente en la nueva Modalidad Flexible Integrada. La DNEJA y el equipo de FEDISAL aceptaron esta propuesta en la primera estructura curricular del rediseño presentada en abril de 2019.

7.1. Las gestiones realizadas y la información recogida por parte del Proyecto ECYP y la Reingeniería de MF

El equipo del componente de Reingeniería de las Modalidades Flexibles del Proyecto ECYP sostuvo reuniones con varias instancias que conectan la educación con el empleo en El Salvador. Los objetivos principales de estas visitas eran, entre otros, los siguientes:



- a. Reunir información sobre el funcionamiento en la práctica de la educación técnica en El Salvador.
- b. Conocer en terreno el funcionamiento de la educación técnico-profesional desde los organismos rectores de la misma.
- c. Coordinar el componente de Formación Laboral de la MFI con los organismos gubernamentales pertinentes, independientemente del Ministerio al que dichos organismos estuvieran adscritos.
- d. Certificar competencias laborales aprendidas en la experiencia para ofrecer, a través de la FMI, una formación laboral pertinente.
- e. Otras informaciones relevantes

El equipo se reunió con la Gerencia de Educación Técnica y Tecnológica del MINEDUCYT, con INSAFORP, con Institutos tecnológicos superiores (como ITCA), con el Proyecto Puentes (USAID), con instituciones de Educación Técnico-profesional, como institutos técnicos, y otras entidades relacionadas con la línea de formación laboral. Después de dichas reuniones se puede afirmar con una relativa certeza lo siguiente:

- a. Existe una buena disposición para colaborar en la puesta en marcha de la Modalidad Flexible Integrada (en la línea de formación laboral, que es, en este caso, la favorecida con esas gestiones). Las entidades comprenden la relevancia de esta línea de formación para los jóvenes y adultos que están fuera de la escuela, pero la fragmentación o desarticulación institucional no les permite ayudar de un modo concreto. En suma, esta cooperación planeada no se traduce en hechos concretos
- b. Cada entidad por separado maneja bastante información tanto para el Proyecto de Reingeniería de Modalidades Flexibles, como para otros programas concomitantes.
 No obstante, no ha sido tarea fácil obtener esa información para los fines del proyecto (estudios de empleabilidad, necesidades productivas, demanda de profesionales y oficios, estudios sobre preferencias vocacionales, etc.)
- c. Cada entidad cuenta con profesionales capaces y preparados para sus áreas de trabajo, pero existe una fragmentación o desarticulación del sistema, incluso en aspectos legales y reglamentarios, que les impiden hacer esfuerzos coordinados para ayudar a jóvenes y adultos a conseguir o crear fuentes de empleo. Por ejemplo, INSAFORP está legalmente impedido de articular esfuerzos para brindar servicios de capacitación a jóvenes y adultos fuera de la escuela que asisten a MF. Y sus esfuerzos se dirigen a una población distinta.
- d. La oferta de cursos, además de ser limitada⁸, favorece a otras poblaciones distintas y fuera de las MF, y sólo indirectamente a los de MF (por ejemplo, los programas de

⁸ La variedad de cursos de INSAFORP, de acuerdo a lo informado, se divide en dos programas cuyos beneficiarios asisten directamente a esos cursos, independientemente de las Modalidades Flexibles. En el caso de la Formación para Jóvenes, el abanico de oficios y/o capacitaciones son: Administración, Informática, Comercio, Confección industrial, Electricidad, Hoteles y restaurantes, Mecánica automotriz y Mecánica



INSAFORP para los jóvenes y adultos retornados). Se solicitó formalmente informes de empleabilidad a INSAFORP, a lo que accedió. Pero los informes nunca llegaron.

- e. Existen diversos proyectos que intentan coordinar educación y empleo, cuya coordinación y alineamiento de los resultados esperados están bastante fragmentados. Por nombrar algunos: Programa Puentes para el Empleo, que es financiada por la misma agencia que el Proyecto ECYP. Han existido algunos esfuerzos de coordinación en el último tiempo en función de las MF, con las que trabajan tanto Puentes como ECYP.
- f. Los proyectos y esfuerzos por vincular educación y empleo están desarticuladas tanto en lo que compete a las entidades gubernamentales como a la misma cooperación internacional. Se desconocen las causas de este fenómeno.
- g. FEDISAL, por medio del Proyecto ECYP, ha ofrecido programas de orientación vocacional temprana, fortalecimiento de habilidades para la vida, e intermediación laboral. Como todos los insumos son producidos y utilizados por una institución (información e intervención), es más factible la coordinación de los esfuerzos.
- h. Los Institutos Superiores Técnicos (como el ITCA) ofrecen acciones móviles de capacitación, pero exigen en casi todos sus programas el grado de Bachiller. Esto lo hace inaplicable a las MF. Tienen, además, un alto costo que no podía ser asumido por el componente de Reingeniería de las MF.
- i. Es muy positivo que varios Socios Estratégicos de Modalidades Flexibles estén abordando la coordinación entre educación y empleo, incluso con una línea de habilidades para la vida. Algunos proyectos (como Puentes) realizan esta coordinación entre implementadoras, INSAFORP, DNEJA e INJUVE, aunque no tenían como finalidad una articulación curricular integrada como la de la MFI presentado por ECYP-FEDISAL en el objetivo de la Reingeniería de Modalidades Flexibles.

Tal vez por las razones expuestas arriba, o por experiencias fallidas, el diagnóstico realizado durante el año 2018 sugería que la formación laboral se elaborara independientemente del currículo de las Modalidades Flexibles. Sin embargo, hay dos aspectos (uno de ellos se advierte en el diagnóstico) que deben considerarse seriamente para superar los problemas de deserción, inasistencias, bajo rendimiento académico, falta de motivación y baja calidad de las MF (que se verifica en los numerosos casos que no alcanzan los mínimos de aprobación). El primero es que los potenciales estudiantes de MF dicen que no estudian porque tienen que trabajar (factor tiempo). El segundo motivo es porque no les interesa

51

industrial. Para Jóvenes Vulnerables la variedad no aumenta demasiado, y siempre se da fuera de las Modalidades Flexibles, pues INSAFORP no tiene nexos reglamentarios que le permitan coordinarse para estos fines con el MINEDUCYT.



reemprender sus estudios. Toda esta información se aborda ahora en la Propuesta de Articulación de las Modalidades Flexibles con la nueva Política de Articulación de la Formación Técnica y Profesional con el Aparato Productivo. Documento de política que se conoció en el segundo semestre del año 2019. Al alero de este documento, el componente de Reingeniería de Modalidades Flexibles ha propuesto una Segunda Fase de Asesoría para articular las Modalidades Flexibles con la Formación Técnica y Profesional, a través de la generación de una Modalidad Flexible Técnico-Vocacional, que está siendo presentada simultáneamente a este Informe Final.

7.2. Algunos datos sobre educación y empleo

El primer dato que existe y que hace necesaria una estrategia de política social integral para los jóvenes en El Salvador es que existe una alta correlación entre: 1. bajas tasas escolaridad, 2. Alta tasa de deserción, 3. bajas tasas de empleo juvenil, y 4. alta tasa de emigración. El estudio de Castaneda, Martínez y Flores (2018), realizado en el contexto del Proyecto ECYP, indica que los factores de empuje predominantes para la migración son: baja tasa de supervivencia de básica y tercer ciclo, alta tasa de deserción del tercer ciclo, el desempleo (número de desocupados) y la seguridad (número de homicidios). Por otra parte, los factores de atracción (de los países de destino) son la seguridad y el factor económico, relacionado directamente con el empleo⁹, pero sólo indirectamente con la educación.

Estadísticas recientes de la Unidad de Monitoreo y Seguimiento de ECYP-FEDISAL, obtenidas de fuentes oficiales indican que un 8.1% de los jóvenes entre 18 y 25 años se declara desocupado. Eso equivale en números absolutos a más de 85 mil jóvenes de este grupo etario que no tienen trabajo remunerado. Sin embargo, lo más llamativo es que un 42.5% se declara "inactivo", lo que equivale a aproximadamente 446.388 jóvenes de ese grupo etario que no estudian ni trabajan. Esto equivale a más del 50% de jóvenes entre los 18 y 25 años de edad que son potenciales emigrantes, o están condenados a la pobreza, o al reclutamiento y afiliación a grupos delincuenciales. Simultáneamente, este casi medio millón de jóvenes son también potenciales estudiantes de Modalidades Flexibles, siempre y cuando la oferta sea una oportunidad real de progresar socialmente, y si efectivamente ofrecen una flexibilidad real y otros auxilios para continuar estudios.

El Proyecto ECYP en su componente n° 1, y varios otros proyectos de la cooperación internacional (con relativa descoordinación entre sí) han realizado esfuerzos por intervenir el sistema educacional tempranamente. ECYP, por ejemplo, ha realizado intervenciones multimodales (gestión escolar, educación inclusiva, apoyo psicológico, convivencia escolar, habilidades para la vida, consejería de carrera y orientación vocacional, reforzamientos de aprendizajes, actividades de *engagement* para niños y adolescentes en los tres ciclos de la enseñanza primaria, etc.). Otros proyectos (Puentes, NEO, por ejemplo) han realizado

⁹ Castaneda, J., Martínez, J. Flores, A. (2018) *Efecto de la educación y el trabajo con el flujo de migraciones de El Salvador. Un enfoque de los modelos gravitacionales*. San Salvador, USAID-MINED El Salvador.



intermediación laboral, vinculación de la educación con las empresas productivas e incluso operaciones de colocación de jóvenes en empleos productivos. A todos estos esfuerzos se suma los que realizan los Institutos Tecnológicos, INSAFORP y otras entidades de capacitación que están mucho más focalizados y casi no atienden a jóvenes y adultos desescolarizados y desempleados. Lamentablemente, como ya se ha dicho, las fragmentaciones de los esfuerzos sin una coordinación adecuada pierden su capacidad transformacional.

En lo relacionado con las Modalidades Flexibles, al menos 3 proyectos de intervención de la cooperación internacional, con sus contrapartidas gubernamentales, involucran a las Modalidades Flexibles. Dos de ellos han trabajado más directamente con los problemas de empleabilidad (Puentes, NEO). Pero el único proyecto que vincula en un solo currículo las formaciones académica y laboral, más la de habilidades para la vida, es la MFI que se ha generado en el componente de Reingeniería de las Modalidades Flexibles del Proyecto ECYP.

Las perspectivas de abordaje eficiente y eficaz de la relación entre educación y empleo son promisorias. El Estado salvadoreño tiene los instrumentos adecuados para intervenir eficazmente en esta cuestión de carácter macro-social si logra coordinar fondos propios con los de la cooperación internacional. Si se producen las sinergias necesarias entre las entidades gubernamentales y no gubernamentales, el empresariado, las universidades y los institutos superiores, los resultados de la educación, formación y capacitación mejorarán su impacto en la productividad y calidad de vida de los salvadoreños.

7.3. Perspectivas

Los grandes desafíos para las Modalidades Flexibles en el futuro de corto y mediano plazo, de acuerdo a lo expuesto en esta Propuesta de Modalidad Flexible Integrada, son, en nuestra opinión, los siguientes:

- 1. Una clarificación de los roles y funciones de las entidades gubernamentales que tienen atribuciones sobre las Modalidades Flexibles. Esto involucra una menor centralización y una mayor articulación al interior del Ministerio. Este desafío ya está siendo abordado por la Reingeniería de Modalidades Flexibles a través del estudio de las normas, roles y funciones que competen a cada instancia del sistema educacional en estas modalidades.
- 2. Una mayor flexibilización de las Modalidades Flexibles, no sólo a nivel de horarios, sino que también en el nivel de la estructura y en los pesos específicos de las líneas de formación. Esto se debe abordar mediante una reforma metodológica diferenciada para cada modalidad. Si la cobertura es similar en las distintas modalidades, sigue siendo posible una intervención curricular mayor para dar cabida a una formación integrada más robusta. Eso se está formulando con la propuesta de una Modalidad Flexible Técnico-Vocacional.



- 3. Un incremento sostenido de los recursos asignados al subsistema. Hemos constatado que la implementación de algunas medidas estratégicas en el ámbito educacional del país facilitará que más del 50% de los jóvenes desescolarizados de El Salvador accedan en los próximos años a las Modalidades Flexibles actuales o nuevas. Esto significa atender a más de medio millón de personas sólo entre 18 y 25 años de edad. En la actualidad acceden a ellas menos de un 10% de la población joven de ese grupo etario.
- 4. **Diseñar un modelo de financiamiento focalizado.** Eso será posible sólo si los recursos asignados se incrementan. El pilotaje de la Modalidad Flexible Integrada que se muestra en este informe contiene fórmulas de ayuda y subvenciones especiales. Una reforma de esta envergadura exige varias condiciones de operación y regulaciones más claras. También exigirá monitoreo, seguimiento, evaluación, inspección y capacitación. Más personal especializado, mayor perfeccionamiento de los cuadros técnicos, sistemas de información más completos y eficaces, etc.
- 5. Es necesario que El Salvador se encamine hacia la promulgación de una Ley de Educación Secundaria Obligatoria. Esto puede ser parte efectiva de una solución mayor a la deserción, violencia social, falta de interés y emigración. Paralelamente, deberá diversificar su matriz productiva y su cobertura social y educativa, con el fin de que las familias puedan cumplir con las leyes de educación obligatoria. Sería un paso decisivo para pensar en la calidad del sistema y en la cobertura, comenzando por la enseñanza infantil y primaria. Esto requiere invertir más en educación, bajo la modalidad que sea la más conveniente y realista. Pero también requiere más inversión en educación superior de calidad, y en una alianza más efectiva con el mundo productivo y empresarial.
- 6. Para que ocurra lo anterior, es necesario diseñar una articulación adecuada entre los ciclos de educación primaria, secundaria y superior, lo que mejorará indudablemente los procesos de desarrollo endógeno. El Salvador necesita enfrentar con urgencia los desafíos de agregar valor a sus ventajas comparativas a través de la investigación científica y tecnológica y la innovación. La autosuficiencia económica se logrará sólo con una educación de calidad, y con una educación superior acreditada bajo estándares internacionales, eficiente en la producción de conocimiento útil y comprometida con procesos de innovación tecnológica.
- 7. Es urgente una política de perfeccionamiento docente y el diseño de una carrera docente capaz de sostener la demanda por una capacitación constante en las áreas generales y disciplinarias. Un gremio de maestros capacitado para organizar autónomamente los procesos de enseñanza-aprendizaje es capaz también de innovar curricularmente y de proveer de una educación de calidad a los niños, niñas y jóvenes salvadoreños. En este sentido, es aconsejable que los docentes y maestros



de todos los niveles se formen bajo estándares reconocidos internacionalmente. Esto debería desembocar en una carrera docente más desarrollada en función de la calidad y la mejora de los ingresos.

8. Por último, es urgente una coordinación y sinergia entre los entes del Estado, la cooperación internacional y el sector productivo del país. Un sistema educativo de calidad reforzará el sistema productivo. Pero para que eso suceda, y para que la cooperación para el desarrollo sea eficiente, es necesario un organismo que sistematice, coordine y ordene las tareas prioritarias que exige el desarrollo del país.



CONCLUSIONES

La finalidad de este documento es la descripción global de la versión final de la Reingeniería de las Modalidades Flexibles, lo que ha dado lugar a un nuevo diseño que integra otras dimensiones aparte de las obligaciones académicas. Las MF tienen una cobertura deficitaria de la población joven fuera de la escuela. La Reingeniería de las MF, y la propuesta de nuevas Modalidades Flexibles, pretende atraer más estudiantes y retenerlos hasta que culminen su grado de Bachillerato, pero que a la vez puedan proyectarse al futuro con más y mejores herramientas para enfrentar los desafíos que les presenta la sociedad actual. El texto muestra una propuesta más sistematizada, cuyos aspectos organizacionales permiten iniciar un proceso de pilotaje que servirá a los fines de este proyecto de reingeniería si logra algunos indicadores de calidad y equidad. La modificación del sistema de financiamiento, el afinamiento de los contenidos, de la estructura y de la gestión de las Modalidades Flexibles, especialmente de la Modalidad Flexible Integrada, es un desafío para la DNEJA, para ECYP y también para el país. La población potencial de esta alternativa educacional necesita de una mayor atención y una inversión proporcional a su importancia. Es, en definitiva, una apuesta por un desarrollo endógeno capaz de aportar al desarrollo del país con educación, trabajo y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, especialmente de los jóvenes más pobres y vulnerables de El Salvador.

Cualquier política pública educacional debe considerar la relevancia de reintegrar de manera urgente a los jóvenes desescolarizados nuevamente en el sistema educativo¹⁰. Los indicadores de sostenibilidad son más realistas y han sido ajustados a la realidad presupuestaria del MINEDUCYT. Si los procesos propuestos por la Reingeniería, y especialmente por la MFI, demuestran excelencia, equidad, calidad y una razonable demanda (es la hipótesis del equipo de rediseño), la propuesta tiene el potencial de convertirse en una política educacional de El Salvador. Sin duda este proceso de reingeniería curricular, de gestión y gobernanza puede ser replicado para todos los niveles de las Modalidades Flexibles, con los ajustes que deban introducirse en cada caso. El Ministerio de Educación (MINEDUCYT-DNEJA), USAID y FEDISAL, han puesto en marcha un proceso y han financiado un proyecto que generará cambios en las MF, a corto, mediano y largo plazo. Esperamos que rinda los frutos esperados.

-

¹⁰ Para mayor detalle de la situación, consultar el Informe Final del Consultor José Pedro Alberti (2018), *MODALIDADES FLEXIBLES: entre la innovación y la tradición en gestión educativa*: Proyecto Educación para la Niñez y Juventud / USAID RFA-519-A-13-00001: "Evaluación de las diferentes Modalidades Flexibles como estrategia para la mejora de la intervención diseñada para jóvenes y adultos fuera de la escuela en El Salvador" INFORME FINAL 18-06-2018.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO MUNDIAL (1995): Prioridades y estrategias para la educación. Washington, D.C., Banco Mundial.

BANCO MUNDIAL (2016) Porqué la Educación es importante para el desarrollo económico. Disponible en: http://blogs.worldbank.org/voices/es/por-que-la-educacion-es-importantepara-el-desarrolloeconomico [Consultado el 8 julio 2019]

BERROTERÁN, Iván (s.a). La sistematización de la Habilitación Laboral. Una historia que contar.

CEPAL (1996): La educación: eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile, CEPAL.

DÍAZ BARRIGA, A. (1994) El currículo escolar. Surgimiento y perspectivas. Aique, Buenos Aires.

DIGESTYC, (2016) Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples, San Salvador: S.N.

ECYP (2016) Elementos Fundamentales del Desarrollo Positivo Juvenil e Indicadores del Éxito Estudiantil, Manual del Facilitador, Santa Tecla: S.N.

ECHÁNOVE, Juan (s.a). Ya sé leer. PAEBANIC, MECD, OEI.

FRIEDMAN, M. (1955) "The Role of Government in Education" From Economics and the Public Interest, ed. Robert A. Solo, copyright © 1955 by the Trustees of Rutgers College in New Jersey. Reprinted by permission of Rutgers University Press

GRUNDY, S. (1998) Producto o praxis del currículo. Morata, Madrid.

IML (2018) Estadística de homicidios 2016. Disponible en: http://www.transparencia.oj.gob.sv/Filemaster/InformacionGeneral/documentacion/c40/8142/HOMICIDIOS %20A%C3%910%202016.pdf [Consultado el 10 de julio 2019]

KEMMIS, S. (1998) El curriculum: más allá de la teoría de la reproducción. Morata, Madrid.

LUNDGREN, U.P. (1997) Teoría del curriculum y escolarización. Morata, Madrid.

McKINSEY and COMPANY (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos.

Mesa de Sociedad Civil contra el Desplazamiento Forzado por Violencia y Crimen Organizado de El Salvador (2016) Informe sobre situación de desplazamiento forzado por violencia generalizada en El Salvador. Disponible en: http://www.movilidadhumana.com/wpcontent/uploads/2016/03/Informe-sobre-Situaci%C3%B3n-de-Desplazamiento-Forzadoen-ElSalvador.pdf [Consultado el 15 de mayo 2019]

MINED (2016) Plan El Salvador Educado, Consejo Nacional de Educación (CONED segunda Edición)

MINED (2017) Estadísticas Educativas. Disponible en línea en: http://www.mined.gob.sv/index.php/estadisticas-educativas [Consultado el 15 mayo 2019]

Neira, I. (2007) Capital Humano Y Desarrollo Económico. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional, Volumen 7-2. Disponible en: http://www.usc.es/economet/journals/eedi/eedi723.pdf [Consultado el 9 junio 2019]



ONU (1999) Principios rectores de los desplazamientos internos. Oficina de coordinación de asuntos humanitarios.

Disponible en:

http://cidbimena.desastres.hn/docum/crid/Marzo2004/pdf/spa/doc13558/doc13558 [Consultado el 2 de julio 2019]

contenido.pdf

RIVAS V. (2017) Los colegios advierten deserción en el inicio del año escolar [En línea] El Diario de Hoy, 13 de enero 2017, consultado el 15 de mayo 2019, http://www.elsalvador.com/noticias/nacional/311317/los-colegiosadvierten-desercion-en-el-inicio-del-anoescolar/

ROBLES, Odilí (2010). Un acercamiento a la situación de formación de formadores de personas jóvenes y adultas. Criptos, Managua.

ROMÁN, M (2013). Factores asociados al abandono y la deserción escolar en América Latina: una mirada en conjunto. Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (2013) - volumen 11, número 2. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/551/55127024002.pdf [Consultado el 13 de mayo 2019]

SAN MARTIN, V. (2003) Formación en competencias. El desafío de la educación superior en América Latina. Revista Iberoamericana de Educación. Madrid.

SAN MARTIN, V. (2010) Formación basada en competencias: historia y perspectivas de futuro: Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC) - No. 5. UTAL, Talca.

SLATTERY, P. (2006) Curriculum development in the postmodern era. Routledge, New York.

UNESCO (1996): La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión Internacional de Educación para el siglo XXI. Informe Delors. Madrid, Santillana

UNESCO (2009). Poner fin a la violencia en la escuela: Guía para docentes. Disponible en: http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001841/184162s.pdf [Consultado el 11 mayo 2019]. Unidad de Monitoreo y Evaluación (2017) Base de Datos Unidad M&E-ECYP-FEDISAL, Santa Tecla: S.N.

VÉLAZ, Consuelo (2009). Competencias del profesor-mentor para el acompañamiento del profesorado principiante. Revista Profesorado, Vol. 13 № 1

VILLA, A. – POBLETE, M (2007) Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. U. de Deusto, Bilbao.