

APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras



Compendio de aprendizajes de gobernanza participativa en la Secretaría de Educación de Honduras en el marco del Proyecto APRODE en sus fases I y II



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Noviembre de 2021

Facilitación del proceso de sistematización: María Cristina Moncayo Riascos, *Consultora*

Lugar y fecha: San Juan de Pasto, noviembre de 2021

Responsable de la comisión/Directora: Anja Reder

Responsable consultoría: Nely Oliva

Diseño y diagramación:



sublistore

Agencia de diseño

www.sublistoreagencia.com

Diseño: Mauricio Fajardo Moreno

Corrección de estilo: Adriana Rosero de la Rosa

El Proyecto Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo hondureño – APRODE– en su fase II es una medida de desarrollo de la Dirección General de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores de Honduras y la GIZ, por encargo del Ministerio Federal de Desarrollo y Cooperación Económico (BMZ) de Alemania.

Prólogo

Ya nos estamos acercando al momento de cierre del “Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización del Sector Educativo de Honduras – APRODE”, ejecutado por la GIZ¹, por encargo del Ministerio Alemán de Cooperación Económica al Desarrollo, BMZ, en el marco del Programa de Educación de la Cooperación Alemana².

Y esto nos da la oportunidad de hacer una breve retrospectiva, no solo de los siete años de implementación del Programa sino de más de tres décadas de apoyo al sector educativo hondureño por parte de la cooperación alemana para el desarrollo.

En primer lugar, cabe preguntarse sobre el cumplimiento de nuestras expectativas iniciales, nuestras metas y, finalmente, nuestro compromiso—no solo hacia el sector educativo de Honduras, sino incluso, hacia la comunidad de la cooperación y la ciudadanía hondureña y alemana—: “¿qué se logró?”, “¿qué cambió?”, “¿qué transformaciones constatamos?”, “¿qué aprendimos?”, “¿qué caminos no volveríamos a tomar?” y, por último, “qué hipótesis iniciales se vieron confirmadas y cuáles no?”.

Para que las experiencias y los aprendizajes no se pierdan, sino que se transformen en punto de partida para la continuación de los esfuerzos en el sector educativo, el programa APRODE lanza su último producto de apoyo a la comunidad educativa hondureña. El *Compendio* de experiencias y aprendizajes en el Sector Educativo de Honduras reúne reflexiones sobre los seis procesos fundamentales que se trabajaron en conjunto con la Secretaría de Educación y socios de la sociedad civil y del sector privado en pro de una calidad educativa mejorada en Honduras, apostando por la descentralización administrativa educativa: 1. La coordinación entre distintos niveles: apostando por la descentralización administrativa de la educación en Honduras, 2. Portal de Transparencia educativa: una herramienta para construir una comunidad educativa crítica, 3. Proyectos específicos: una estrategia para responder a las demandas de la gestión educativa local de las Redes Educativas, 4. Niños, niñas y adolescentes como agentes de cambio en el entorno educativo, 5. Emprender por la gestión educativa local: un esfuerzo común en occidente y 6. Formación virtual en gestión educativa.

Si bien es cierto que muchos de los indicadores educativos han mejorado notablemente en estas tres últimas décadas, Honduras sigue enfrentando numerosos desafíos a la hora de garantizar a sus ciudadanos el acceso a una educación de calidad. El estudio PISA para el desarrollo—realizado por el BID en el año 2018—, demostró que la calidad educativa hondureña está lejos de cumplir con los estándares internacionales. Además, la equidad de acceso a la educación está marcada por una brecha social que, lejos de disminuir, va en aumento, en particular desde el inicio de la pandemia de Covid-19.

Sin embargo, el hecho de que cada vez más actores se involucren en la mejora de la calidad educativa es un indicio claro de que la sociedad hondureña está tomando consciencia de que la educación es un bien público. En este sentido, la actuación conjunta entre gobiernos locales, sociedad civil, sector privado, padres de familia y los mismos educandos, debe considerarse un potencial agente de cambio.

Además, el fortalecimiento de las relaciones entre las instituciones gubernamentales y la sociedad civil ofrece muchas oportunidades de co-construcción y de colaboración, siempre y cuando se incluyan los grupos tradicional y potencialmente excluidos.

¹ Antes, traducido como “Agencia o Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional”.

² El programa de educación de la Cooperación Alemana consta de tres proyectos: El “Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización del Sector Educativo de Honduras – APRODE”, el “Programa de Fomento de la Formación técnica profesional - FOPRONH”, ambos ejecutados por la GIZ, y el “Programa de mejora de la infraestructura escolar - PROMINE”, ejecutado por el KfW.

El abordaje integral del APRODE aspira a incentivar una mayor participación en los derechos de una sociedad democrática. En este sentido, el enfoque de derecho del Programa promueve la equidad de oportunidades para niñas y niños con discapacidad, niñas y niños de pueblos indígenas, educandas y educandos. De igual manera, había que asegurar que los aprendizajes ofrecidos en las escuelas fueran pertinentes con relación a las necesidades de la vida y de un trabajo digno.

Este *Compendio*, más que ofrecer un resumen de los logros del APRODE, documenta las distintas vías exploradas como respuesta a la hipótesis que establece una relación directa entre el acceso inclusivo al derecho de la educación, una Secretaría de Educación democrática y fortalecida en sus procesos institucionales en los niveles central y descentralizado, y la calidad educativa. En otras palabras, estamos convencidos de que, sin una gestión educativa eficaz y eficiente con la participación de todos/as los/as actores involucrados, no puede construirse una educación de calidad.

Esta hipótesis se refleja en las áreas estratégicas del PESE: Acceso Inclusivo al Sistema Educativo (1), Aseguramiento de aprendizajes, pertinentes, relevantes y eficaces (2), e Institucionalidad, descentralización y democratización (3). Dichos campos apuntan a la necesidad de una transformación institucional, en gran medida mediante la mejora de procesos, de la gestión educativa y de la canalización de las estrategias educativas por estructuras descentralizadas, cuyo reflejo local es la red educativa y los gobiernos estudiantiles. Por otra parte, implican alianzas multiactores, diálogo abierto, co-creación de significados, participación, interacción y la búsqueda conjunta de soluciones como se ha implementado en las comunidades de prácticas.

Hemos podido constatar en el transcurso de nuestra cooperación, la importancia que revisten las conexiones interinstitucionales, estructuras colaborativas y alianzas. Como factor de éxito potente, requieren confianza para un actuar conjunto, algo que se consigue al consensuar objetivos comunes, buscando estándares de calidad prefijados y asegurando máxima transparencia en el desarrollo de la colaboración. Dichos aspectos son la base de las oportunidades de financiación externa, como se pueden identificar en el marco de la responsabilidad social empresarial del sector privado.

La creciente incorporación de soluciones digitales al sector educativo permite la ejecución de procesos automatizados, más rápidos y con mayor alcance; las plataformas ofrecen información a un público más amplio y servicios mejorados hacia la ciudadanía. Al finalizar el APRODE, queda implementada una amplia gama de procesos, sistemas digitales, herramientas, y capacitaciones en el día a día de la Secretaría de Educación de los cuales quisiera mencionar solo los más relevantes:

- i. Seis Direcciones Departamentales de Educación del Occidente implementan cinco procesos de descentralización certificados y aplican actualmente 12 medidas de transparencia en alianza con la Sociedad Civil.
- ii. 19 municipios en conjunto con el sector privado y las Direcciones Departamentales de Educación han establecido medidas estandarizadas para la mejora de la calidad educativa, los "Lineamientos de Inversión para la mejora educativa" a nivel local (municipios/AMHON y empresa privada/FUNDAHRSE).
- iii. 20% de las Redes Educativas ofrecen servicios de alta calidad, aplicando supervisión educativa e implementando proyectos en alianza con empresas privadas y municipalidades.
- iv. La Sociedad civil ha apoyado a la SE en procesos de participación en los centros educativos y a nivel central para lograr el respeto a los derechos de la niñez, y la equidad de género.
- v. 23 formadores de formadores, 136 funcionarios de la administración educativa y 135 docentes han sido formados en la realización de cursos virtuales (E-Learning) y capacitados en los temas de descentralización, enfoque de derechos y transparencia.
- vi. Se han diseñado sistemas de información pública y servicios, de los cuales cabe destacar la Plataforma de gestión de las Redes Educativas SIARED, el Portal de Transparencia de la SE, la Ventanilla única de las Direcciones Departamentales, el App de Control Interno, dos páginas web de participación y género.

Confiamos en que estos procesos sean perennes para asegurar una gestión educativa efectiva y eficaz. Nos complace hoy compartir este *Compendio* con Ustedes y en particular, con los actores del sector educativo. Desde el inicio, nunca se pretendió establecer verdades, sino aportar nuestra contribución al desarrollo y al cambio para que la ciudadanía conozca las lecciones aprendidas y pueda empezar a desarrollar nuevos conceptos ulteriores. Con la síntesis de dichos aprendizajes -exitosos, fallidos, o por cumplirse-, aspiramos a la continuidad como factor de mayor sostenibilidad. A quienes tengan interés en saber más sobre las experiencias descritas en este *Compendio*, les invitamos consultar con las instituciones y organizaciones portadoras de las mismas.

No podría terminar sin agradecer a todo mi equipo, profesionales hondureños e internacionales, volcados y comprometidos en el proyecto y, por extensión, en la mejora de la calidad educativa del país.

Y, finalmente, junto con el equipo APRODE, queremos agradecer de todo corazón a la Secretaría de Educación a todos los niveles, central y descentralizados, así como a nuestros socios y aliados de la Sociedad Civil y del sector privado, por la excelente cooperación que hemos tenido durante todos estos años. Juntos, son garantes para que el derecho a una educación de calidad sea una realidad.

Extendemos un agradecimiento especial a María Cristina Moncayo Riascos cuya orientación profesional ha sido determinante en la elaboración de este Compendio. Les deseamos que disfruten de la lectura.

En representación del equipo APRODE.

Anja Reder (Directora APRODE)

16 de septiembre de 2021, Tegucigalpa, Honduras

Escanea el siguiente código y visita
nuestro portal web



<https://www.se.gob.hn/aprode/>

Guía para el lector

Este *Compendio* fue pensado como una herramienta de consulta que permite ser leído recorriendo diversas rutas. Es decir, puede leerse cada experiencia de aprendizaje de forma independiente y a su vez, entrelazando los aprendizajes que se fueron tejiendo entre los procesos.

El *Compendio* no se diseñó para ser leído en forma lineal (de principio a fin), sin embargo, encontrará íconos que le permiten una mirada general del documento sobre elementos claves y comunes. Las seis secciones que lo integra, son:



¿Qué contiene cada sección?



Presentación



Reflexiones
Logros dificultades y lecciones aprendidas



Propósito y proceso de sistematización



Reflexión - acción
Recomendaciones



Marco conceptual



Plan de comunicación



Contexto de la sistematización



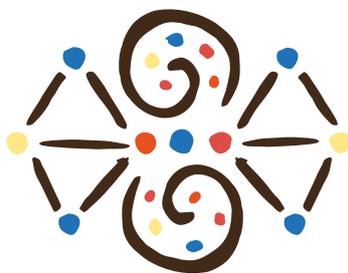
Bibliografía



Reconocimiento de la experiencia de aprendizaje



Llamada de conexión entre las experiencias de aprendizaje

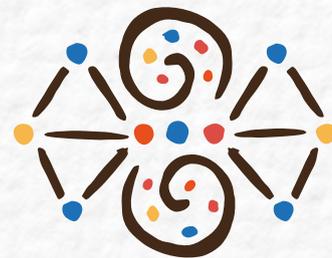


APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras







APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras

Índice general

Prólogo	3
Guía para el lector	6
Introducción a los proyectos PROEFA y APRODE	10
Metodología	24
Sección 1	26
<i>La coordinación entre distintos niveles: una apuesta para la descentralización administrativa de la educación en Honduras</i>	
Sección 2	49
<i>Portal de Transparencia Educativa: una herramienta para construir una comunidad educativa crítica</i>	
Sección 3	71
<i>Proyectos específicos: una estrategia para responder a las demandas de la gestión educativa local de las Redes Educativas</i>	
Sección 4	96
<i>Niñas, niños y adolescentes como agentes de cambio en el entorno educativo</i>	
Sección 5	122
<i>Emprender por la gestión educativa local: un esfuerzo común en occidente</i>	
Sección 6	150
<i>Fortaleciendo competencias para la formación virtual y la gestión hacia la descentralización en educación</i>	

Introducción a los proyectos PROEFA y APRODE

1. Bases conceptuales del programa de educación de la Cooperación Alemana

- a. Marco de compromisos globales: Objetivos del Desarrollo del Milenio y Objetivos de Desarrollo Sostenible
- b. Marcos legales nacionales y fundamentos del sector educativo en Honduras a partir del 2012
- c. Los enfoques de los proyectos PROEFA (I-III) y APRODE (I-II)

Las anteriores, han sido algunas de las preguntas fundamentales a las que los proyectos del programa de educación de la Cooperación Alemana durante más de tres décadas, han querido dar respuesta en el desarrollo del apoyo al sector educativo de Honduras. Este *Compendio* tiene el objetivo de recoger las experiencias y los aprendizajes de los procesos: proyecto APRODE en sus dos fases (2015–2018 y 2019–2021), teniendo, además, en cuenta al proyecto predecesor, PROEFA en su tercera fase (2012–2014). Dichos proyectos han intentado dar respuestas a determinadas hipótesis del sector educativo influenciadas por los diferentes marcos legales y de compromisos globales. Los proyectos han sido una medida de desarrollo de la Dirección General de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores de Honduras y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), una de las cinco agencias implementadoras de la Cooperación Alemana. Es importante destacar que estos han sido tan solo algunos de los caminos que se podían tomar. En otros tiempos u otros espacios contextuales, se hubieran podido o se podrían elegir otros.

a. Marco de compromisos globales: Objetivos del Desarrollo del Milenio y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Específicamente, estos caminos fueron influenciados por el cambio de enfoque entre los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos al Desarrollo Sostenible (ODS), en tránsito en los años 2014-2015. En 2015, el entonces secretario general de la ONU, Ban Ki-moon, afirmó que los Objetivos de Desarrollo del Milenio contribuyeron en gran medida a los progresos obtenidos durante los primeros tres quinquenios 2000 a 2015 y mostraron “cómo los gobiernos, las empresas y la sociedad civil pueden trabajar juntos para lograr avances transformadores.” Desde la introducción de los ODM, el mundo observó grandes avances a la hora de ampliar el acceso a la educación y las tasas de matriculación en las escuelas en todos los niveles, especialmente para las niñas, siendo esto una mejora sumamente importante, dado que la educación contribuye a reducir las desigualdades permitiendo así la movilidad socioeconómica ascendente por lo cual se considera clave para salir de la pobreza. No obstante, alrededor de una quinta parte de la población mundial (ca. 260 millones) de la niñez aún estaba fuera de la escuela en 2018, un dato que, desafortunadamente, ha aumentado con la pandemia al nivel global³, no solo en Honduras. Además, más de la mitad de la niñez y adolescentes de todo el mundo no alcanzaban los estándares mínimos de competencia en lectura y matemáticas.

³ En 2020, a medida que la pandemia de la COVID-19 se propagaba por todo el planeta, la mayoría de los países anunciaron el cierre temporal de las escuelas, afectando así a más del 91 % de los educandos al nivel global. En abril de 2020, cerca de 1,600 millones de niños y jóvenes estaban fuera de la escuela. Nunca tanta niñez había estado fuera de la escuela al mismo tiempo. Los impactos, son alteraciones de su aprendizaje y ritmo de vida, especialmente en los niños más vulnerables y marginados. Con esto, la pandemia mundial tiene graves consecuencias que están poniendo en peligro los avances conseguidos en las últimas dos décadas a nivel mundial. En respuesta, se originó la Coalición Mundial para la Educación COVID-19 que coordina el apoyo complementario en recursos e implementación de soluciones innovadoras y adecuadas al contexto. Se aspira a proporcionar acceso universal y equitativa a una educación a distancia a la vez que se aprovechan recursos tecnológicos análogos y digitales y abrir y promover vías que incentiven la vuelta a las escuelas para evitar que aumenten aún más las tasas de abandono escolar.



Basándose en los resultados de los ODM y para hacer frente a estos desafíos, a partir del 2015, los ODS vienen exigiendo que los gobiernos brinden mejor información al público e involucren a su ciudadanía en los procesos de toma de decisiones. En el mismo año, la vicesecretaria general de la ONU, Amina Mohamed, hace especial énfasis en la necesidad de que los gobiernos movilicen todos los sectores de la población, que aseguren que las instituciones sean más efectivas y que rindan cuentas y sean inclusivos. De hecho, el involucramiento de ciudadanía por parte de los gobiernos locales y el fortalecimiento de los servicios de las instituciones se consideran uno de los factores de éxito de mayor relevancia, asegurando que, los objetivos de la Agenda 2030 se cumplan, independientemente de los cambios políticos en un transcurso de 15 años.

Como los proyectos antecesores, el APRODE apoya a Honduras en el cumplimiento con sus compromisos internacionales. Mientras que inicialmente, contribuye a la consecución de los ODM 2 (educación primaria universal) y 3 (igualdad entre hombres y mujeres), a partir de la introducción global de la Agenda 2030, respalda a Honduras en la ejecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 “Educación inclusiva, igualitaria y de calidad”, con sus subobjetivos (4a) “Garantizar que todas las niñas y niños terminen una educación primaria y secundaria gratuita y de alta calidad” y (4c) “aumentar la oferta de profesores cualificados.” El ODS 4 se refleja, de hecho, en el objetivo de la reforma educativa hondureña y constituye la base de la estrategia sectorial de educación publicada en abril de 2019 (PESE 2018-2030). Además, el ODS 4 aspira a varios objetivos específicos⁴, a los cuales, en el APRODE se atienden los siguientes:

- Asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos;
- Eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad;
- Asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética;
- Asegurar que el alumnado adquiera los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible;
- Aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo
- Y, en colaboración con los proyectos FOPRONH y PROMINE, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

⁴ Más información sobre el Objetivo 4 y los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible en la página web: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>



Asimismo, el APRODE tiene una relación directa con el ODS 1 “Fin de la pobreza” y el ODS 10 “Reducción de las desigualdades”, ya que permite a niños y niñas de familias pobres tener mejor acceso a las escuelas con una calidad de la enseñanza mejorada y, por lo tanto, mayores oportunidades en el mercado laboral. Además, se hace referencia al ODS 5 “Igualdad de género”, ya que el módulo pretende mejorar la igualdad de acceso a la escuela. Otro énfasis se da al cumplimiento con el objetivo del ODS 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas” en su intento de reforzar las estructuras de participación de la sociedad civil y crear espacios de diálogo participativo. El potencial catalizador a favor de la calidad de educación de las alianzas multiactores, en particular en colaboración con los municipios y el sector privado, se confirmó en la primera fase del proyecto y ha demostrado ser especialmente duradera durante el año de la pandemia.

b. Marcos legales nacionales y fundamentos del sector educativo en Honduras

El proyecto APRODE forma parte del programa de educación de la Cooperación alemana cuya estrategia se reformuló en 2012 y en 2016. En 2012, se partió todavía de la estrategia hondureña de la iniciativa acelerada de Educación para Todos (EPT-FTI) en Honduras (vigente desde finales de 2002), pero, teniendo ya en cuenta el nuevo marco de la Ley Fundamental de Educación (LFE, 2012), apoyado por la comunidad internacional de donantes. El grupo destinatario eran 2,2 millones de niñez en edad preescolar y primaria de 5 a 15 años en toda Honduras. Tal como se acordó con Honduras en la estrategia alemana-hondureña para el sector educativo, la cooperación alemana se centró en contribuir a la implementación de los cinco componentes de la estrategia hondureña de EPT con el objetivo de “aumentar la eficiencia y la eficacia del sistema de educación básica aumentando el número de alumnos y mejorando al mismo tiempo la calidad de la enseñanza”. En particular, el Plan de Educación para Todos apoyó los siguientes ámbitos clave de la gestión de la educación:

- (1) Calidad de la oferta educativa y eficacia de la enseñanza, en particular de la educación básica, pero el reforzamiento de la educación preescolar; en especial, se enfocó al acceso a la educación bilingüe, y al reforzamiento de las redes escolares rurales,
- (2) Gestión eficaz de la Secretaría y de sus unidades descentralizadas;
- (3) Capacidad de planificación, ejecución y evaluación a nivel central y descentralizado,
- (4) Mejora de la formación del profesorado que influye directamente en las condiciones y los resultados del aprendizaje. Es de notar que, con la nueva Ley de Educación del 2012, la formación del profesorado de primaria pasó de la educación secundaria a un título académico en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM).

La situación educativa se describe por una ineficiente calidad de la enseñanza, elevadas tasas de abandono y repetición y malos resultados de aprendizaje del alumnado, especialmente en las zonas rurales y remotas. Los jóvenes no aprovechan sus oportunidades de desarrollo individual y social, lo que afecta negativamente a sus opciones futuras en el mercado laboral. Al mismo tiempo, la escasez de mano de obra cualificada reduce la competitividad del país y obstaculiza el crecimiento económico. Se hace hincapié en el riesgo de que jóvenes sin perspectivas de futuro se deslicen hacia la delincuencia. Muchos de estos aspectos, desafortunadamente, mantienen validez hasta este año 2021. Hoy, se agregaría el riesgo a la migración, expresión ya de máxima resignación a la sociedad de origen.

Con la estrategia nacional de educación Plan de Educación 2010–2014, el gobierno concretizó seis objetivos de la política educativa: acceso, eficiencia, calidad, gestión, competitividad y participación.



Con esto se fue más allá del plan EPT, estableciendo objetivos para la educación media (grados 10–12), como también, indicadores para la educación preescolar y básica (último año de prebásica y grados 1–9). Además, en la Visión de País 2010–2038 y en el Plan de Nación 2010–2022 se subrayó la gran importancia de la educación para el desarrollo del país. En este periodo el programa de educación de la Cooperación alemana continúa apoyando al sector educativo con un programa que se ajusta a las líneas estratégicas del Plan de Educación 2010–2014 en armonización con otros cooperantes.

Un importante impulso para el sistema educativo hondureño fue la nueva Ley de Educación aprobada por el Congreso en enero de 2012 y la cual sustituyó a la obsoleta Ley de Educación de 1966. Para poner en práctica las disposiciones de la ley se necesitaron tres leyes y 18 reglamentos de ejecución, cuya elaboración se supervisó por el Congreso. Entre las principales innovaciones introducidas por la LFE figuran la ampliación de la escolaridad obligatoria (un año de preescolar, el aumento de la enseñanza primaria de 6 a 9 años, tres años de enseñanza secundaria), titulación académica obligatoria para la enseñanza a partir de 2018, mayor descentralización del sistema educativo y mayor participación de los padres y las comunidades. Además, se creó una nueva unidad organizativa para las infraestructuras escolares. A tal fin, se elaboró una ley secundaria.

c. Los enfoques de los proyectos PROEFA I-III y APRODE I+II

i. PROEFA I-III (2004–2014)

De acuerdo con estas directivas, el proyecto precedente a APRODE, PROEFA en sus tres fases (Fase I: 2004–2007, Fase II: 2007–2011, Fase III: 2012–2014), apoya la mejora de la calidad y de la eficacia de la educación básica en el marco de “Educación para Todos – Education for All (EfA) - Fast Track Initiative”.

El programa consta de cuatro

1. Mejora de la gobernanza en el sector de la educación;
2. Apoyo institucional;
3. Gestión escolar;
4. Y formación y perfeccionamiento del profesorado (el componente 2 de la EfA);

Es de notar que, en PROEFA, a partir de su primera fase y en aumento constante hasta la fase tercera (2012–2014), se observa un cada vez más evidente enfoque de la cooperación alemana en apoyar la mejora de la gestión de los centros educativos mediante el fortalecimiento institucional de la capacidad de planificación y ejecución, por un lado, y una mayor participación de la sociedad civil, por otro. El cambio de énfasis de la calidad pedagógica hacia la eficiencia institucional se debe al cada vez mayor conocimiento del vínculo de la calidad pedagógica con una gestión institucional eficaz y eficiente.

Entre los logros más importantes de PROEFA cabe citar el refuerzo de la capacidad de la administración central y descentralizada de la educación, el refuerzo de la gestión de las escuelas, el fortalecimiento institucional de la capacidad de planificación y ejecución, el apoyo a la calidad de la enseñanza y la promoción de la buena gobernanza y la transparencia en el sector educativo⁵.

⁵ Muchos centros escolares contaban con proyectos educativos, elaborados conjuntamente por profesores y padres, que servían de base para pequeñas inversiones destinadas a mejorar la situación del aprendizaje. En el inicio de la implementación de los mecanismos de transparencia, la lista oficial de profesores se publicó en los Muros de Transparencia comparándola con los profesores locales, con lo cual se notaron un número importante de discrepancias. Asimismo, se observaron los primeros resultados en lo que se un número importante de discrepancias. Asimismo, se observaron los primeros resultados en lo que se refiere a las competencias directivas en el ámbito de las infraestructuras escolares.



FASES:	PROEFA I (2004-2007)	PROEFA II (2007-2011)	PROEFA III (2012-2014)
Objetivo del programa de educación de la Cooperación alemana	La calidad y la eficacia de la educación básica se mejoran en el marco de Efa-FTI. A partir de 2012, el marco orientativo del programa incluye el Plan de Educación 2010-2014 orientado a resultados.		
Objetivos de proyectos	El enfoque metodológico se centra en el asesoramiento procesual. En colaboración con las partes interesadas de las instituciones educativas, los responsables políticos y la sociedad civil, se desarrollarán, probarán y adaptarán en la práctica conceptos, métodos e instrumentos para mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad del sistema. Mejora de la competencia profesional e institucional de los agentes y las instituciones (rendimiento a nivel de los objetivos globales).		
Beneficiarios	El grupo objetivo son los aproximadamente 3,66 millones de niños y niñas en edad escolar, escuelas primarias hondureñas (grados 1 a 6) y, a partir del 2012, escuelas hondureñas de los tres ciclos básicos (grados 1 a 9).		
Componente formación docente y calidad en el aula.	Mejorar el rendimiento de la Secretaría de Educación en función de los resultados.	Apoyo institucional en sus niveles central y descentrales. Las instituciones de gestión de la educación mejoran su capacidad para aplicar el plan de la Efa.	Mejorar el rendimiento de la Secretaría de Educación en función de los resultados.
Componente formación docente y calidad en el aula.	Desarrollo de un sistema coherente de educación y formación mediante programas de estudios y garantía de la calidad.	Mejora del desarrollo curricular en la formación del profesorado y de la garantía de calidad en la formación continua del profesorado.	Calidad y equidad en el Aula: Docentes en centros educativos organizados en red y ubicados en el área de influencia mejoran su enseñanza (desempeño) en el marco del Currículo Nacional Básico.
Componente gestión escolar.	Mejora de la gestión de las escuelas colaborando en el marco normativo nacional y en las redes escolares, entre otras cosas mediante la promoción de proyectos escolares.	Mejora de la gestión escolar.	Gestión escolar: Se ha mejorado la capacidad de centros educativos organizados en red para llevar a cabo sus tareas organizativas, financieras y comunitarias.

* Se refiere aquí a las redes educativas adoptadas por la Secretaría de Educación como modelo estratégico que organiza a varios centros educativos alrededor de un centro sede. Esta estrategia se ha mostrado particularmente eficiente en el contexto hondureño de recursos financieros y humanos de escasez constante. Tienen un papel importante en la elaboración e implementación de planes de desarrollo escolar, la organización de las asociaciones de padres de familia y demás gremios involucrados. Sin embargo, siguen careciendo del personal y de la logística requeridos.



<p>Componente gobernanza y transparencia</p>	<p>Creación de las condiciones necesarias para reducir la corrupción en el sector de la educación y fuera de él.</p>	<p>En la zona de influencia del programa se han creado las condiciones necesarias para mejorar la gobernanza a mediano y largo plazo en términos de transparencia, rendición de cuentas y reducción de los riesgos de corrupción.</p>	<p>Mejora de la gobernanza y transparencia en el sector educativo: La Secretaría de Educación y la Sociedad Civil se benefician de la mejora en las condiciones de buena gobernanza (transparencia y rendición de cuentas) en el sector.</p>
<p>Componente permanencia y calidad en 3er ciclo</p>			<p>Ampliación de la Educación Básica de 7º a 9º grado: La SE cuenta con mejores condiciones para ampliar el acceso y mejorar la calidad de la oferta educativa de los niveles 7º a 9º grado.</p>
<p>Hipótesis de impactos</p>	<p>A largo plazo, los valores de transparencia y gestión responsable de los recursos públicos de todo tipo se transmitirán sistemáticamente a las nuevas generaciones. Para ello se elaboraron elementos curriculares en el campo de la educación social. A partir de 2009 se trabajó con la Unidad de Transparencia de la Secretaría y se buscó una alianza con el proyecto de gobernanza educativa financiado por el Banco Mundial. Un control ciudadano eficaz exige una mayor profesionalidad y transparencia por parte de las organizaciones de apoyo.</p> <p>De acuerdo con los ODM y luego ODS, se supone que, la mejora de la educación básica tendría efectos positivos para los jóvenes y, a largo plazo, para la economía nacional. Una educación básica completa aumenta las posibilidades de encontrar un empleo y de obtener mejores ingresos. Las tasas de escolarización de los grupos pobres y desfavorecidos contribuyen a la reducción de la pobreza y a una mayor participación económica. El crecimiento económico sostenible requiere una gran proporción de la población alfabetizada con un nivel de educación lo más elevado posible. A mediano y largo plazo, la transmisión de valores éticos positivos reducirá la corrupción. Esto mejorará el clima de inversión y la distribución socialmente justa de los bienes.</p>		





ii. APRODE I-II (2015–2021)

En 2014, justo en el traspaso de los ODM para los ODS, y al final de la tercera fase de PROEFA, el sector de educación de Honduras ya cuenta con varios progresos conseguidos que constituyen grandes potenciales para el futuro. Son las dos nuevas leyes marco, la Ley Fundamental de Educación (LFE), entrada en vigor en el año 2012 y la Ley de Fortalecimiento a la Educación Pública y la Participación Comunitaria del año 2011, que proporcionan las bases legales para una orientación futura del sector educativo de Honduras hacia una mejor estructura administrativa, descentralización, participación social y control para mejorar la calidad educativa. Los procesos y las competencias entre el nivel central y descentralizado todavía no están completamente determinados y acordados. Las Direcciones Municipales de Educación (DM) que constituyen la estructura más cercana a los centros educativos deberían encargarse de las tareas relacionadas con el acompañamiento de los centros educativos y de las redes educativas. En realidad, la descentralización se está implementando solo parcialmente, paso a paso y de forma piloto en seis de los 18 departamentos desde inicios del año 2013. La SEDUC traspasa poco a poco la supervisión escolar, así como partes de la gestión de personal y del presupuesto a las Direcciones Departamentales de Educación (DDE) creadas ya en 1996, con base a los rendimientos y capacidades administrativas demostradas hasta aquel momento.

El enfoque en la descentralización estipulada por la Ley Fundamental de Educación (LFE) y en el 2014 por sus Reglamentos, en 2016 recibe aún mayor consistencia con la publicación de la “Ley de Descentralización”, aunque quede sin vigencia hasta el momento⁷. En el sector educativo hondureño es de alta relevancia por su supuesto efecto palanca a la mejora de la gobernanza y la calidad de la educación a nivel local. El proyecto “Apoyo a los Procesos de Descentralización de Sector Educativo de Honduras, APRODE – (APRODE)”- en su fase I (2015-2018), se basa en dichas leyes, tanto como en los resultados obtenidos por el proyecto precedente “Apoyo a la Calidad de la Educación Básica en el marco de EFA/FTI en Honduras, PROEFA”.

El objetivo clave del marco de la implementación de la nueva LFE es la calidad de los servicios brindados por la gerencia y la administración educativa a nivel central y descentralizado para la Educación Básica y Pre-Básica para que se pueda garantizar una oferta educativa de calidad adecuada y eficiente⁸. La ley constituye un fundamento importante para los éxitos logrados, pero también son el logro de la política comprometida de los años 2012–2016. Así, por ejemplo, en el 2013 se impartieron, por primera vez desde hace más de una década y sobre todo después de los valores especialmente negativos durante los 4 años anteriores, los 200 días clases según lo indicado. En el sistema educativo se arraigaron instrumentos fundamentales de gestión como por ejemplo el Plan Maestro elaborado con el apoyo de la Cooperación Financiera Alemana (KfW) mediante el proyecto PROMINE. El resultado fue una base de información mejorada respecto a la cantidad y el equipamiento de los centros educativos y las redes educativas.

La transparencia y la rendición de cuentas constituyen tradicionalmente factores débiles. Un impacto positivo tiene la creación y el uso cada vez más difundidos de sistemas digitales los cuales facilitan varios procesos gerenciales como también, la oferta de información y servicios para la ciudadanía. Por otro lado, las estructuras generadas para la descentralización y participación, todavía no se valoran de manera adecuada. Esto es aún más sorprendente dado que muchos de los éxitos en el sector educativo hondureño alcanzados hasta el 2015, se deben también al acompañamiento de la sociedad civil organizada como asociaciones de padres y madres de familia a nivel comunitario y distrital y la

⁷ Según el artículo 8 del reglamento de la Gestión de la educación, “se comprende como descentralización la transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos, desde el nivel del gobierno central hacia los niveles descentralizados. La transferencia de competencias se realizará de forma gradual, sistemática y ordenada, en cada instancia de gestión y articulada con las acciones del nivel central y descentralizado de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, involucrando a las instancias de participación comunitaria, de acuerdo con las competencias que la ley les asigna”.

⁸ Honduras sigue ocupando el último lugar en el Índice de Desarrollo Humano (IDH 132 entre 189) en comparación con América Latina en 2019.



búsqueda de alianzas con las organizaciones no-gubernamentales. El derecho a la educación como derecho humano constituye la base de la labor de la sociedad civil organizada que contribuye a que se esté cumpliendo cada día más mediante la ampliación y la mejora de la oferta educativa.

Aún así, el sistema educativo sigue afrontando grandes retos: las tasas de escolarización y los resultados de aprendizaje no alcanzan los objetivos fijados. Ni el curso preescolar obligatorio ni el acceso al tercer ciclo de la educación básica (grados 7o a 9o) se ofrecen de forma universal. En 2014 más de 550,000 niñas entre 5 y 18 años no tenían la oportunidad de estudiar⁹. Según las estadísticas del Observatorio de la UPNFM, todavía en 2018 la asistencia a la escuela en el traspaso de sexto a séptimo grado disminuye del 84% al 44,8%. La niñez (aprox. un 60% en las regiones rurales) no dispone de la posibilidad de finalizar la educación básica de 9 años con una orientación profesional, lo que reduce drásticamente las posibilidades para una mejor participación social y un trabajo digno, y conlleva a menudo a una exclusión social, violencia y migración. Para el inicio de la segunda fase del APRODE, la calidad educativa sigue siendo un problema clave en Honduras. El estudio PISA-D realizado por el BID 2018 para países de renta media y baja en América Latina y el Caribe ha demostrado que las diferencias en el nivel de aprendizaje entre Honduras y los países de la OCDE pueden llegar a ser de hasta 4 años escolares. Incluso las diferencias entre las escuelas privadas y públicas hondureñas pueden alcanzar hasta 2 años¹⁰. De modo que, el mayor reto es lograr elevar la calidad educativa, sobre todo los rendimientos académicos, teniendo al mismo tiempo un número creciente de alumnado.

Para hacer frente a la mejora de la Secretaría de Educación a nivel central y descentral, se formula como meta del proyecto APRODE I que, en el marco de la implementación de la nueva Ley Fundamental de Educación (LFE) la gerencia y administración educativa brinden servicios de buena calidad para la Educación Básica y Pre-Básica a nivel central y descentralizado. Para ello se trabaja en cuatro áreas de acción: (1) Fortalecer a la Secretaría de Educación nacional respecto al cumplimiento de sus tareas normativas en el proceso de descentralización, (2) fomentar las capacidades de las direcciones departamentales de educación, (3) apoyar a las Redes Educativas para que ofrezcan la educación básica completamente ampliada así como (4) posibilitar la participación activa de las comunidades locales y de las entidades organizadas de la sociedad civil en la implementación de la reforma educativa.

Desde el principio, se podía partir del hecho de que el proceso de descentralización del sector educativo no terminase al finalizar el proyecto. De modo que, en la primera fase y en conjunto con la SE, se elaboraron numerosos manuales, guías, estrategias, reglamentos, y demás orientaciones para los procesos de gestión educativa descentralizada (véase en anexo el catálogo de productos y sistemas del APRODE) . Dichos documentos adquieren aún más importancia considerando la alta frecuencia de rotación del personal técnico y administrativo en la Secretaría de Educación. En su fase segunda, el APRODE (2019–2021) prosiguió en dejar muchos de los procesos descritos en productos ya implementados y certificados.

- Para dar un ejemplo, el APRODE I apoyó la confección de la “Ruta Crítica hacia la Descentralización de la Secretaría de Educación” publicado en 2017. A partir de su segunda fase, el APRODE asesora al equipo gestor de los procesos de descentralización de la SE, creado en marzo del 2019 con integrantes de los niveles central y descentrales bajo la dirección de la Unidad de desarrollo organizacional de la Secretaría de Educación. En este último año de la implementación (2021), 6 procesos educativos descentralizados ya están en proceso de certificarse.

⁹ Artículo de Julissa Mercado, en *El Heraldo* del 07/04/2014: <https://www.elheraldo.hn/pais/572948-214/mas-de-550-mil-ninas-sin-estudiar-en-honduras>

¹⁰ Uno de los factores de mayor relevancia en la brecha de aprendizaje, probablemente, sea la distribución escasa de los materiales didácticos: estos llegan demasiado tarde e incompletos a las manos de maestros y educandos. La falta de materiales de aprendizaje impresos ha tenido efectos negativos notables durante la reducción de la educación al ambiente de la casa en el periodo de la pandemia por el COVID-19 en 2020/21. Los directores de los centros educativos y el personal docente precisan del apoyo necesario para la implementación de sus tareas pedagógicas y administrativas y para cumplir planes nuevos.



La intervención del APRODE II está alineada al Plan Estratégico del Sector Educación 2018–2030 (PESE) y al Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Educación (PEI) 2018–2022 y ofrece asesoría técnica en la implementación transparente y efectiva de la reforma educativa, entre otros mediante control interno y medidas de mitigación de la corrupción, acompañamiento pedagógico, espacios y herramientas que fomenten la participación de padres, madres y educandos/as (mediante gobiernos estudiantiles), coordinación con la sociedad civil y el sector privado, y la integración del enfoque de los derechos de la niñez como parte de los esfuerzos para la implementación transparente y efectiva de la reforma educativa. En concreto, el APRODE II tiene como objetivo el desarrollo de capacidades individuales e institucionales para mejorar la calidad educativa en el nivel central y descentralizado y se orienta al logro de cinco resultados: (1) Las estructuras descentrales de la SE (DDE, DMu, etc.) usan procesos para una gestión de la educación transparente, (2) Las DDE y las municipalidades establecen y aplican procesos estandarizados para medidas conjuntas con el sector privado para mejorar la calidad educativa, (3) Las Redes Educativas ofrecen servicios de alta calidad, (4) La participación de la sociedad civil en la lucha contra la corrupción está establecida y se integra en la oferta educativa los derechos de la niñez, de los pueblos indígenas y de la equidad de género y (5) Una oferta de capacitación para la gestión descentralizada se implementa.

El PESE 2018–2030 y el PEI 2018–2022 son insumos claves para generar estrategias y compromisos entre los diferentes actores de la Secretaría de Educación tanto del nivel central como departamental, y en colaboración con el sector privado y de la sociedad civil. Los vínculos dirigen la gestión del sistema educativo en Honduras a través de tres áreas estratégicas:

- (1) Acceso inclusivo al sistema educativo;
- (2) Aseguramiento de aprendizajes, pertinentes, relevantes y eficaces;
- (3) Institucionalidad, descentralización y democratización.

La intervención del Proyecto se vincula a 12 productos intermedios y 14 indicadores del PEI 2018–2022 con el objetivo de desarrollar capacidades individuales e institucionales para un mejoramiento de la calidad educativa en el nivel central y descentralizado y hacer que los procesos educativos sean más transparentes y tengan un mayor valor en términos pedagógicos.

Consciente de la finalización del apoyo de la Cooperación alemana bilateral al sector educativo, el APRODE II dirige su apoyo con mayor intensidad hacia el aseguramiento de la sostenibilidad. Para lograrlo, el proyecto intensifica el fortalecimiento de capacidades del personal de la SE a nivel central y descentralizado, así como a nivel local. Se elabora una oferta de capacitaciones para funcionarios administrativos de todos los niveles a seguir en el repertorio de la Secretaría de Educación. Otras medidas de formación se dirigen a grupos intermedios como organizaciones no gubernamentales que trabajan en el ámbito de la educación, representantes de los padres de familia y los portavoces de los educandos en los gobiernos estudiantiles. A través de estos niveles se quiere llegar a alrededor de 623,030 alumnos (309,025 alumnas y 314,005 alumnos) en edad escolar obligatoria, en el occidente hondureño, principalmente en zonas rurales con población predominantemente pobre y parcialmente indígena.

En el APRODE II, el nivel de las direcciones municipales de educación y las redes educativas reviste especial importancia. De hecho, a los 298 municipios del país se traspasan cada vez más responsabilidades referentes al funcionamiento y mantenimiento de las escuelas cubriendo estos gastos con las transferencias financieras del nivel nacional, en 2013/14 un 8% del presupuesto nacional. Las empresas privadas y sus fundaciones que desde el 2014 se organizan ya a nivel nacional en un foro (mesa de empresarios para la educación) con el fin de fomentar iniciativas educativas, son consideradas como patrocinadores potenciales, pero todavía no se puede estimar su apoyo. Los estudios de inversión educativa que se realizan por parte de los municipios por un lado (AMHON-GIZ, 2016) y la empresa



privada (FUNDAHRSE-GIZ, 2019), por otro, demuestran que, al nivel de los centros educativos hay inversiones importantes por parte de actores externos a la SE que podrían aportar directamente a cumplir con las necesidades del sector educativo. Por ello el proyecto APRODE II busca cada vez más, identificar y vincular la Secretaría de Educación en sus niveles central y descentrales con la AMHON y FUNDAHRSE. Por esta misma razón, el APRODE II incorpora de manera decisiva el tema de las alianzas y de la financiación del sector. El proyecto apoya a la AMHON, la SE y la SGJD en la elaboración de los “Lineamientos para la inversión en educación de Gobiernos Locales¹¹” que se suscriben en 2019 y cuya implementación se extiende como documento orientativo para las inversiones en el marco de la responsabilidad social empresarial de la empresa privada bajo el paraguas de FUNDAHRSE. Todos los indicios demuestran que, se le puede adjudicar un papel de alto potencial para impulsar cambios relevantes en el sector educativo a las alianzas, mesas multiactores e interinstitucionales entre la sociedad civil, el sector privado, las instituciones gubernamentales y los cooperantes.

La evidencia del potencial de las alianzas multiactores de diferentes sectores llevó al APRODE II en 2020 a buscar mayor conexión estratégica interna entre los distintos enfoques. Las siete estrategias temáticas para la fase final del proyecto fueron elaboradas por seis equipos de trabajo de múltiples actores, entre los cuales se encontraron funcionarios de la Secretaría de Educación del nivel central, las Direcciones Departamentales de Educación de Occidente, representantes de organizaciones de la sociedad civil, de gobiernos locales y del sector privado y el equipo de APRODE:

- (1) La primera, promueve el fortalecimiento de competencias hacia servicios educativos de calidad diseñando e implementando un módulo de formación de servicios educativos de calidad sobre procesos y funciones descentralizadas en el marco del Programa de Formación de Gestión Educativa.
- (2) La segunda fortalece procesos básicos para la descentralización de acciones a nivel municipal.
- (3) La tercera aspira a que los gobiernos locales apoyen proyectos específicos ejecutables, con impacto en el funcionamiento de las redes educativas y lograr mayor inversión municipal educativa.
- (4) La cuarta tiene como objetivo mejorar la transparencia en las 6 DDE a través de la implementación de los diferentes mecanismos que fomenten la integridad, la ética y la transparencia, rendición de cuentas y la buena comunicación con la veeduría de la ASJ como una organización de sociedad civil, todo apoyado por los convenios de transparencia suscritos entre DDE y ASJ.
- (5) La quinta estrategia dirige sus esfuerzos en efficientizar los mecanismos existentes de transparencia en las redes educativas para empoderar a la comunidad educativa aumentando la confianza e integrando instancias de participación comunitaria y de SC.
- (6) La sexta estrategia se dirige hacia el fortalecimiento de las competencias en los equipos de formación departamental sobre enfoques de género, derechos de la niñez, transparencia y ética, lo que se consigue en colaboración con la DGDP y la oferta de cursos virtuales tutorados.
- (7) Además, se establecen vínculos estratégicos entre las redes educativas y organizaciones no gubernamentales en pro de los Derechos de la Niñez (COIPRODEN).

¹¹ Véase documento, en “Lineamientos para la inversión en educación de Gobiernos Locales” (AMHON, Secretarías de Estado en los Despachos de Educación y de Gobernación-Justicia y Descentralización Honduras y GIZ, 2019).



En adelante, los objetivos y áreas de intervención del proyecto APRODE en sus dos fases, en un solo cuadro:

FASES:	APRODE I (2015–2018)	APRODE II (2019–2021)
Objetivo del programa de educación de la Cooperación Alemana	<p>Desarrollo de capacidades individuales e institucionales para mejorar la calidad educativa en el nivel central y descentralizado y hacer que los procesos educativos sean más transparentes y tengan un mayor valor en términos pedagógicos.</p> <p>El módulo "Apoyo a los procesos de descentralización del sector educativo hondureño (APRODE)", forma parte del programa de Cooperación alemana "Educación en Honduras" del 2016. Promueve: (1) la utilización de la oferta educativa estatal de conformidad con la Ley Fundamental de Educación, especialmente para los niños, niñas y jóvenes de familias pobres de las zonas rurales, y (3) promoción del empleo juvenil y prevención de la violencia. (1) Se ejecuta a través de APRODE y el módulo de la cooperación financiera "Modernización de la infraestructura educativa local" (Programa de Mejora de la Infraestructura Escolar, PROMINE-KfW) y (3) a través del módulo de la cooperación financiera "Promoción de la formación profesional no formal en Honduras (FOPRONH-GIZ)". Los efectos de sinergia entre los módulos se logran en el proyecto piloto conjunto "Establecimiento de dos escuelas profesionales modelo en el sistema de educación formal (10° a 12° grado)".</p> <p>La colaboración se señala hacia fuera en el espacio de la Mesa Redonda del G-16 de los Cooperantes para la Educación (MERECE). Durante la implementación de ambas fases del proyecto, la Cooperación alemana ha coordinado dos veces la MERECE.</p>	
Objetivo del proyecto	<p>En el marco de la implementación de la nueva Ley Fundamental de Educación (LFE, 2012) la gerencia y administración educativa a nivel central y descentralizado brinden sus servicios para la Educación Básica y para la Educación Pre-Básica con buena calidad. y por ello se apoyará a las medidas previstas de la SEDUC para su difusión a nivel nacional. Continuación del apoyo ya iniciado en PROEFA para los procesos de identificación, observación y minimización de los riesgos de corrupción.</p>	<p>Desarrollo de capacidades individuales e institucionales para mejorar la calidad educativa en el nivel central y descentralizado y hacer que los procesos educativos sean más transparentes y tengan un mayor valor en términos pedagógicos.</p>
Beneficiarios	<p>Educandos y funcionarios de la Secretaría de Educación a nivel del país y a nivel de las Direcciones Departamentales de Educación en 6 departamentos en el occidente (La Paz, Ocotepeque, Intibucá, Lempira, Santa Bárbara, Copán). Además, se promueve la ampliación de determinados procesos hacia los restantes 18 departamentos del país.</p> <p>En la fase I, el apoyo adicional se dirige sobre todo a organizaciones no gubernamentales seleccionadas del sector educativo respecto al tema de transparencia y rendición de cuentas. En la fase II, se extiende este apoyo a otros aliados del nivel municipal y del sector privado, de este modo creando un enfoque multiactor para el sector educativo.</p>	
Componente gestión educativa transparente y orientada a resultados en el proceso de descentralización.	<p>A nivel nacional el proyecto brinda asesoría a la SE para las tareas normativas, una organización transparente, control interno y rendición de cuentas correspondiente, así como para la formulación de los procesos de descentralización.</p>	<p>La administración educativa descentralizada usa procesos para una gestión de la educación transparente.</p>



<p>Componente implementación de la reforma educativa al nivel departamental.</p>	<p>Se apoya a las direcciones departamentales en los seis departamentos del occidente y La Paz en el ejercicio de sus nuevas funciones y estructuras subsiguientes, así como para la formación de redes. Se da especial énfasis en el cumplimiento de las obligaciones institucionales de monitoreo, transparencia, rendición de cuentas y espacios de diálogo previstos por ley.</p>	<p>La administración educativa descentralizada y las municipalidades establecen y aplican procesos estandarizados para medidas conjuntas con el sector privado con el propósito de mejorar la calidad educativa. Las soluciones digitales toman un papel importante en la automatización de los procesos y servicios ya que ofrece alto potencial en aspectos de normalización, aceleración y transparencia y, en el caso de los servicios, también mejora el acceso, por ejemplo, a través de plataformas en línea. En el periodo de la pandemia por COVID-19 experimentan un auge no previsto anteriormente.</p>
<p>Componente Oferta ampliada de educación básica y prebásica en redes educativa</p>	<p>Las Redes Educativas, las cuales posibilitan un empleo más eficiente de los recursos, así como un intercambio directo entre las escuelas en las regiones rurales ofrecen un ciclo completo de Educación Básica (1^{er}–9^{er} grado). Se fomenta la participación de los padres de familia a nivel de distritos, comunidades y Redes Educativas mediante asesoría y capacitación.</p>	<p>Servicios de alta calidad en las Redes Educativas. Elementos importantes para mejorar la calidad educativa son los proyectos educativos de centro y de redes educativas. Además, se implementan medidas surgidas de las recomendaciones de la supervisión.</p>
<p>Componente participación comunitaria y de la sociedad civil en la reforma educativa.</p>	<p>Apoyo a la administración educativa y a comunidades locales para que aseguren la participación de la sociedad civil en el proceso de implementación de la reforma educativa. Se aspira a mejorar la formulación de procesos de las auditorías sociales y mejorar la explotación de los resultados al nivel municipal. Esto incluye a la AMHON para la formulación del nuevo papel de las municipalidades en el sector educación.</p>	<p>Participación de la sociedad civil en la lucha contra la corrupción e incorporación de los Derechos de la Niñez, de los pueblos indígenas y de la equidad de género en la oferta educativa.</p>
<p>Componente alianzas por una educación de calidad.</p>		<p>Identificación de financiamiento adicional del sector de educación siguiendo los lineamientos estratégicos de mejora educativa. Para tal fin, promoción de mesas interinstitucionales y multiactores, entre otras, con la AMHON y FUNDAHRSE.</p>
<p>Componente oferta de capacitación regional para personal administrativo de la SE (estrategia de sostenibilidad de la fase II).</p>		<p>Implementación de una oferta de capacitación regional (digital) en las temáticas de gestión educativa y descentralización como también, enfoque de derecho para el personal de la administración educativa.</p>
<p>Hipótesis de impactos</p>	<p>Como resultado del programa se espera lograr efectos en el sentido de una gerencia más eficiente y competente en todos los niveles, incluyendo los niveles de centros educativos y Redes Educativas. Así el proyecto APRODE contribuye directamente a la mejora de la administración educativa e indirectamente a una calidad educativa mejorada en Honduras, tal y como estaba previsto en la contribución del programa de educación de la Cooperación alemana correspondiente a las metas EfA hasta el año 2015.</p> <p>Un tema esencial del proyecto es la coordinación con actores relevantes de los diferentes niveles. De este modo, se crean foros y mesas multiactores e interinstitucionales entre la SE, las ONGs, otros cooperantes, gobiernos locales y municipalidades, y en forma creciente a empresarios y sus fundaciones de responsabilidad social empresarial, como FUNDAHRSE. En el contexto de alianzas y cooperación es de importancia fomentar el aprendizaje de la comunicación constructiva, de la negociación de interés y de manejo de conflictos basados en diálogos transparentes y justos. Se trata de integrar a los diferentes actores del sistema educativo del nivel local para el aprovechamiento mutuo de una oferta educativa local mejorada.</p>	





APRODE II



Metodología

La sistematización de experiencias de aprendizaje es un proceso de producción de conocimientos críticos y transformadores sobre y desde la práctica. Este proceso se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para comprender mejor el entramado de relaciones que explican el quehacer del proceso o proyecto, identificar los factores que lo dificultan o facilitan, brindar nuevas o mejores pistas de cómo y dónde enfatizar para producir cambios, extraer aprendizajes para la acción y para compartirlos (Jara Holliday, 2018).

La sistematización de las experiencias de aprendizaje de las secciones uno a la cinco del *Compendio* adaptaron los momentos metodológicos e incluyeron características y recomendaciones orientadas hacia la delimitación de la experiencia, la recuperación del proceso vivenciado, la interpretación crítica, la identificación de lecciones aprendidas y la formulación de recomendaciones tomando como referencia los planteamientos de la propuesta metodológica de Jara Holliday (2018). Asimismo, se realizó una revisión y análisis de fuentes secundarias y profundización a través de entrevistas semiestructuradas.

La sistematización se realizó en cuatro etapas. La primera, de coordinación al interior del Proyecto APRODE fase II de la GIZ para reflexionar sobre las diferencias entre sistematización y sistematización de experiencias de aprendizaje, la propuesta metodológica, la definición y convocatoria de los participantes. La segunda etapa, consistió en conformar el equipo de sistematización y realizar los encuentros de reflexión crítica a través de la metodología 3Mx4E, tres momentos por cuatro encuentros. La tercera etapa, se concentró en el análisis de la información y la redacción del informe de sistematización. La última etapa, consistió en revisión y retroalimentación de la versión final del documento y en la elaboración del plan de comunicación del equipo, enfocado a la divulgación de las lecciones aprendidas.

La metodología 3Mx4E (Figura 1) muestra la sistematización como un proceso que supone diferentes momentos o ejes de análisis. En el primer momento se llevó a cabo un proceso de sensibilización del equipo de sistematización que permitió reconocer la relevancia, la pertinencia y el aporte que puede brindar a la Secretaría de Educación o a una comunidad, la sistematización de experiencias de aprendizajes. Igualmente, se presentó la metodología del proceso, se programó la agenda de encuentros y se realizó la identificación y delimitación de la experiencia de aprendizaje a través de un mapeo colectivo y de preguntas orientadoras en torno a ¿Para qué queremos sistematizar?, ¿Qué experiencia queremos sistematizar?, ¿Qué aspectos centrales de esta experiencia nos interesan más? y ¿Cuál es la consistencia de la experiencia delimitada?



Figura 1: Momentos metodológicos de la sistematización



Fuente: Elaboración propia a partir de Jara Holliday (2018).

En el segundo momento se realizó por parte del equipo de sistematización la recuperación del proceso vivenciado mediante la actividad *el sobre de la memoria* y la matriz cronológica de la línea de tiempo de la experiencia de aprendizaje, teniendo en cuenta los registros del proceso. En este encuentro se plantearon dos preguntas guía ¿Cuál fue el trayecto de la experiencia? y ¿Cuáles fueron los principales acontecimientos? Enfatizando en la situación inicial, el proceso de intervención, la situación actual y los datos del contexto. Adicionalmente, se identificaron actores para entrevistar y la información secundaria, relacionada básicamente con el marco normativo, estudios, informes de consultoría, manuales, documentación de los proyectos de cambio ejecutados y ayudas memoria de las reuniones y de los talleres de capacitación.

El tercer momento se realizó a través de dos encuentros; el tercero, para el análisis crítico del proceso y la identificación de lecciones aprendidas utilizando como preguntas orientadoras: ¿En una nueva intervención qué acciones volvería a desarrollar? ¿Lo haría en la misma secuencia, en el mismo momento y con las mismas características?, ¿En una nueva intervención qué acciones no volvería a desarrollar? ¿Por qué? y ¿Cuáles son los aprendizajes positivos y negativos más importantes de esta experiencia? (PARSALUD II, 2015). En el cuarto encuentro se formularon las recomendaciones, tanto por parte del equipo de sistematización como por invitados con trayectoria profesional en el tema, quienes contribuyeron con la reflexión teórica y la interpretación crítica del equipo.

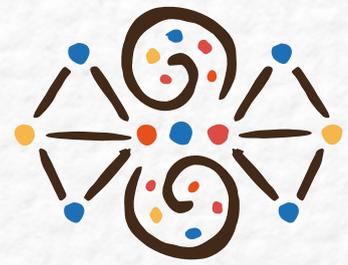
Bibliografía metodología

Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos* (Primera ed). Bogotá, Colombia: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.

Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud PARSALUD II. (2015). *Guía para la sistematización de experiencias de intervenciones públicas*. Gobierno de Perú. Perú: Lima. <http://cajondeherramientas.com.ar/index.php/2015/06/09/guia-para-la-sistematizacion-de-experiencias-de-transformacion-social/>



Sección 1



APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras



La coordinación entre distintos niveles: una apuesta para la descentralización administrativa de la educación en Honduras

Experiencia de la Unidad de Desarrollo Organizacional en el diseño e implementación de la Ruta hacia la Descentralización en Educación administrativa educativa en el nivel central de la Secretaría de Educación desde 2017 a junio 2021

Equipo de sistematización

Secretaría de Educación

Wilmer Turcios *Jefe Unidad de Desarrollo Organizacional*

Fanny Milla *Técnica Unidad de Desarrollo Organizacional*

APRODE Resultado 1: Sistema educativo descentralizado y transparente

Ana Patricia Urtecho *Equipo de Asesores Técnicos*

José Luis Manzanares *Equipo de Asesores Técnicos*

Facilitación de la Sistematización:

María Cristina Moncayo-Riascos *Consultora*

Lugar y fecha: San Juan de Pasto, Colombia, septiembre de 2021.

Para citar esta sección:

Manzanares, J., Milla, F., Moncayo-Riascos, M., Turcios, W. y Urtecho, A. (2021). La coordinación entre distintos niveles: una apuesta para la descentralización administrativa de la educación en Honduras. En *Compendio de aprendizajes de gobernanza participativa en la Secretaría de Educación de Honduras en el marco del Proyecto APRODE en sus fases I y II* (pp. 26-48). Honduras.





SECCIÓN 1

La coordinación entre distintos niveles: una apuesta para la descentralización administrativa de la educación en Honduras

Índice Temático

<i>Presentación</i>	29
<i>1.1 Introducción</i>	30
<i>1.2 Objeto de la sistematización</i>	31
<i>1.3 Marco conceptual</i>	32
<i>1.4 Contexto de la sistematización</i>	33
<i>1.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje</i>	34
<i>1.6 Reflexión</i>	42
<i>Dificultades, lecciones aprendidas</i>	42
<i>1.7 Reflexión – acción</i>	
<i>Recomendaciones</i>	43
<i>Bibliografía</i>	46
<i>Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización</i>	47



Presentación



La Secretaría de Educación a través de la Unidad de Desarrollo Organizacional y las Direcciones Departamentales de Educación, presenta con agrado la experiencia de diseño e implementación de la Ruta hacia la Descentralización en Educación, que surge desde el año 2017 como una muestra del trabajo arduo de equipo y coordinación entre el nivel central y el descentralizado.

Esta experiencia nace no solo como una necesidad de aplicar las leyes y normativas que obligan a la descentralización, sino también como una oportunidad para dar a conocer que los funcionarios de las Direcciones Departamentales conocen los procedimientos a desarrollar, son capaces, pueden planificar y ejecutar acciones desde lo local.

El proceso hasta el momento, no ha sido fácil, tomar decisiones estratégicas mediante preguntas como: ¿cuáles procesos que se deben descentralizar y cuáles no?, ¿cuáles procesos exige la ley y cuáles son necesarios?, ¿qué capacidad tiene el nivel central para desarrollar capacidades y ¿con cuáles capacidades cuentan las Direcciones Departamentales?, necesitaron deliberación, consultas y trabajo en equipo.

En esta sinergia, hemos aprendido a conocer a los actores involucrados, sus necesidades, sus anhelos, aprendimos a comunicarnos mejor y a comprendernos entre las personas involucradas. En la realización de diferentes reuniones y talleres para la toma de decisiones, planificación, capacitación y evaluación se construyó lo que hoy es la Ruta hacia la Descentralización en Educación; su implementación se halla en proceso pero se evidencian avances significativos hacia la descentralización de procesos administrativos y en la planificación, cada año se incorporan nuevos proyectos de cambios. Por este motivo, es imperativo que la capacidad instalada y el equipo de trabajo en el nivel descentralizado ejerza sus funciones.

Wilmer Turcios

Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional

1.1 Introducción

La presente sección tiene por objeto sistematizar el proceso de diseño e implementación de la Ruta hacia la Descentralización en Educación 2017-2025, en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo del Sector Educación 2018-2030 y de las funciones del equipo gestor para la descentralización, en los niveles de conducción política, equipo de gestión y equipos técnicos de los niveles central y departamental. Desde esta perspectiva, reflexiona sobre el fortalecimiento de capacidades en los diferentes niveles de la Secretaría de Educación, así como en su influencia en el fortalecimiento de la coordinación para la administración educativa.

La sistematización de la experiencia tiene que ver con las acciones impulsadas desde el resultado uno del Proyecto Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo hondureño (APRODE). Este resultado orientó sus acciones a un Sistema educativo descentralizado y transparente, para ello el equipo de trabajo de la Secretaría de Educación, del proyecto FORTA de la Cooperación Canadiense (2014-2018) y APRODE I (2015-2018) contemplaron el desarrollo de actividades para la elaboración de la Ruta hacia la Descentralización y la selección de procesos y subprocesos a descentralizar en el corto, mediano y largo plazo. Posteriormente, APRODE acompañó a la Unidad de Desarrollo Organizacional, al equipo gestor, a las unidades y direcciones gestoras de la descentralización administrativa en la elaboración de estudios, estrategias, proyectos de cambio, guías y manuales.

Asimismo, en asocio con el resultado dos: Procesos de cooperación Direcciones Departamentales– Direcciones Municipales–Sector privado y con el resultado cinco: Oferta de capacitación para la gestión descentralizada, se desarrollaron estrategias para la articulación intersectorial e interinstitucional orientadas a mejorar la gestión educativa local en coordinación con los gobiernos locales y el desarrollo de capacidades hacia la gestión educativa de calidad, respectivamente. Las acciones fueron ejecutadas a partir de proyectos de cambio y acuerdos con la Unidad de Desarrollo Organizacional, la Secretaría General, la Dirección General de Desarrollo Profesional, la Dirección General de Talento Humano, la Dirección General de Servicios Educativos, la Subdirección General de Participación Comunitaria y Escolar, el Comité permanente para el Enfoque de Género, la Unidad de Comunicación y Prensa, la Unidad de Transparencia, la Unidad de Denuncias y las Direcciones Departamentales de occidente.



1.2 Objeto de la sistematización



La sistematización realizó una recuperación y valoración crítica de la experiencia de la Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO) en el diseño de la Ruta hacia la Descentralización en Educación 2017–2025 y la implementación de diez subprocesos, desde el nivel central de la Secretaría de Educación hacia las Direcciones Departamentales, en el período comprendido entre 2017 y 2021.

El propósito de esta sistematización fue construir un proceso de aprendizaje colectivo, mediante espacios de diálogo crítico y abierto, respecto a los factores que incidieron positiva y negativamente, en la implementación de la experiencia vivenciada y proponer recomendaciones en el mediano y largo plazo para la gestión de la Ruta de descentralización administrativa, partiendo de las voces de los actores involucrados y protagonistas.

El equipo de sistematización consensuó los siguientes objetivos:

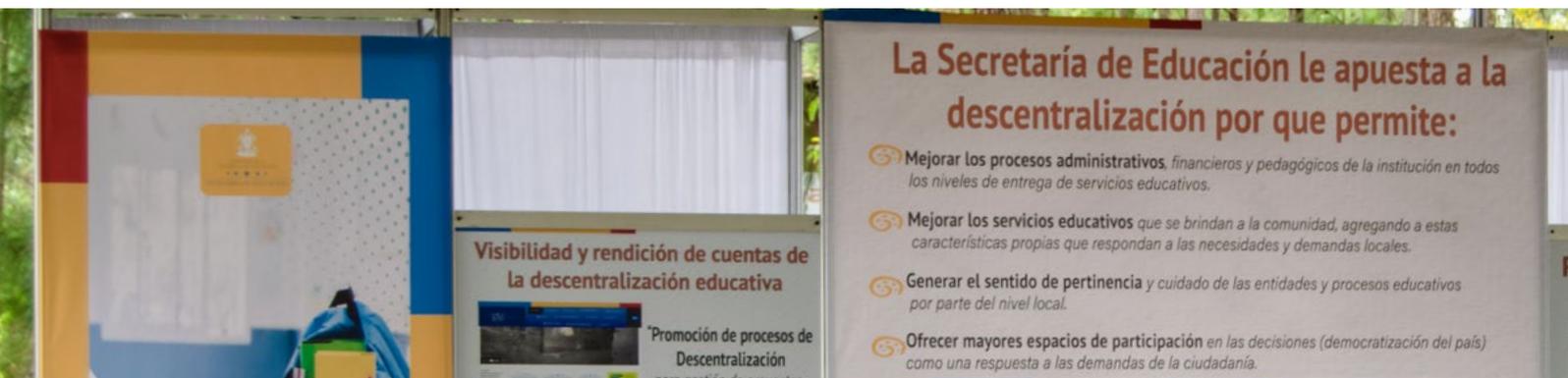
Objetivo general

- Fortalecer las líneas de incidencia de la Unidad de Desarrollo Organizacional para mejorar los procesos de coordinación política y técnica para la implementación de la descentralización administrativa.

Objetivos específicos

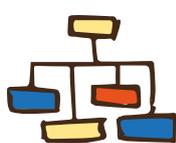
- Describir y analizar cómo se desarrolló el proceso de intervención, destacando logros y dificultades, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
- Analizar y explicar el proceso de intervención y las relaciones de coordinación interinstitucional para fortalecer la calidad en la gestión educativa local.
- Caracterizar los factores que fortalecieron o debilitaron la incidencia de la Unidad de Desarrollo Organizacional en la descentralización de los subprocesos.
- Rescatar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia, resaltando las acciones que mejoren su implementación.
- Fortalecer el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, a nivel institucional.

El desarrollo de la sistematización puso especial énfasis en propiciar una reflexión inicial sobre la necesidad de establecer una cultura de gestión de conocimiento, en el equipo gestor de la descentralización, a través de una actitud crítica, autocrítica y reflexiva de los subprocesos implementados y de las oportunidades de mejora.





1.3 Marco conceptual



El contexto conceptual en el cual ha surgido la experiencia de aprendizaje busca unir estrategias de descentralización administrativa en la gestión pública y estrategias de coordinación vertical o intergubernamental.

El propósito principal de descentralizar la educación es el de acercar la toma de decisiones lo más posible a los beneficiarios, asegurando las condiciones para que puedan ejercerla con eficiencia (Banco Mundial, 2010). Una forma de descentralizar es la desconcentración, que en palabras de Di Gropello (1999) es “el traspaso de responsabilidades a los niveles menores dentro de los ministerios u organismos del gobierno central, con poder de decisión limitado” (p. 155). A este traspaso de responsabilidades, otros autores lo denominan descentralización administrativa, ya que no se otorga autonomía política ni personería jurídica diferente a la respectiva entidad territorial. Las funciones son desconcentradas cuando “se ha atribuido porciones de competencia a órganos inferiores, pero siempre dentro de la misma organización o del mismo ente estatal al que nos referimos” (Gordillo, 2013, p. XII-15), es decir, el que recibe la competencia actúa como órgano del mismo ente.

De acuerdo con Rápalo-Castellanos (2003), el modelo de organización adoptado en Honduras para la desconcentración educativa se da en función de dos principios: el de subsidiariedad y el de

coordinación directiva. El citado autor señala que en el caso del principio de subsidiariedad el órgano superior (Dirección y Departamento de la sede central de la SE) no desempeña funciones para las que se encuentra capacitado un órgano inferior, una Dirección Departamental o una Distrital de Educación. El principio de coordinación directiva, menciona que se prevé una instancia de coordinación entre los distintos niveles que permite al órgano superior (la Secretaría) la coordinación general del sistema, como máximo responsable.

Por otra parte, el concepto de coordinación, entendida como un “proceso mediante el cual se va generando sinergia entre las acciones y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto de la gestión pública, [...] al mismo tiempo que en dicho proceso se van construyendo un sistema de reglas de juego [...]” (Repetto, 2005, p. 42). Dicha coordinación de las políticas sociales está integrada por un proceso político y técnico, que busca favorecer el logro de objetivos estratégicos, mediante la coherencia y articulación tanto horizontal como vertical de las políticas.

De acuerdo con Repetto y Fernández (2012), el proceso político implica, en medio de contradicciones, restricciones y resistencias, enfrentar, consultar, cooperar y negociar, tanto con actores gubernamentales como con los no gubernamentales. El proceso técnico es un proceso de articulación operativo, mediante el que las organizaciones implementan (en forma conjunta, eficiente y eficaz) las políticas, programas o proyectos.



1.4 Contexto de la sistematización



En Honduras la modernización del Estado recibió un gran impulso con la promulgación del Decreto legislativo No. 190 de 1991 que estableció la Ley de Modernización del Estado. En 1996 la Secretaría de Educación inició su proceso de desconcentración y descentralización con la creación de las 18 DDE de Educación en base al Decreto Legislativo No 34-96. Las DDE se establecen como órganos desconcentrados con la responsabilidad de administrar, orientar, coordinar y ejecutar todos los programas y servicios de la Secretaría de Educación, en su respectiva jurisdicción territorial (Méndez, 2005, p. 51).

Por otra parte, en 1998 con la crisis humanitaria resultante del paso del huracán Mitch, el Banco Mundial promovió el Proyecto Hondureño de Educación Comunitaria (PROHECO), un programa para la autogestión por parte de las comunidades como forma de recomponer el sistema educativo en las zonas afectadas por el huracán y como solución al ausentismo y al bajo desempeño de los docentes, fortaleciendo la supervisión (Edwards, Moschetti y Caravaca, 2019).

En 2010 se plantean los objetivos y lineamientos estratégicos de la Visión de País 2010-2038 que establecieron entre sus objetivos “Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo” y fijaron metas para alcanzar nivel

de descentralización de la Inversión Pública a nivel municipal (Secretaría de Educación de Honduras y GIZ, 2019).

Posteriormente, en 2012 la Ley Fundamental de Educación ha instruido la descentralización administrativa del sistema en su conjunto en lo que respecta a la gestión de recursos humanos y financieros. Adicionalmente, menciona que “desconcentra el Sistema Nacional de Información Educativa y la infraestructura físico-pedagógica. Se crea un órgano desconcentrado, con autonomía administrativa y financiera, para satisfacer las necesidades de construcción, mantenimiento, equipamiento, rehabilitación, reparación y mejoramiento de la infraestructura física de los centros educativos. Tanto la infraestructura física como la pedagógica deben adecuarse a las necesidades diferenciadas de los educandos con el propósito de mejorar el servicio educativo” (Secretaría de Educación Honduras, 2013, p. 16).

Finalmente, en 2019 se formula el Plan Estratégico de Desarrollo del Sector Educación (PESE) 2018 – 2030, que contempló en el área estratégica 3 “Institucionalidad, descentralización y democratización”, los programas prioritarios 2019–2022, y en la línea de acción 36 la “Definición de estrategias para la implementación gradual o sistemática de la desconcentración del sector educación” (*Ídem*).



1.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje

Antecedentes:



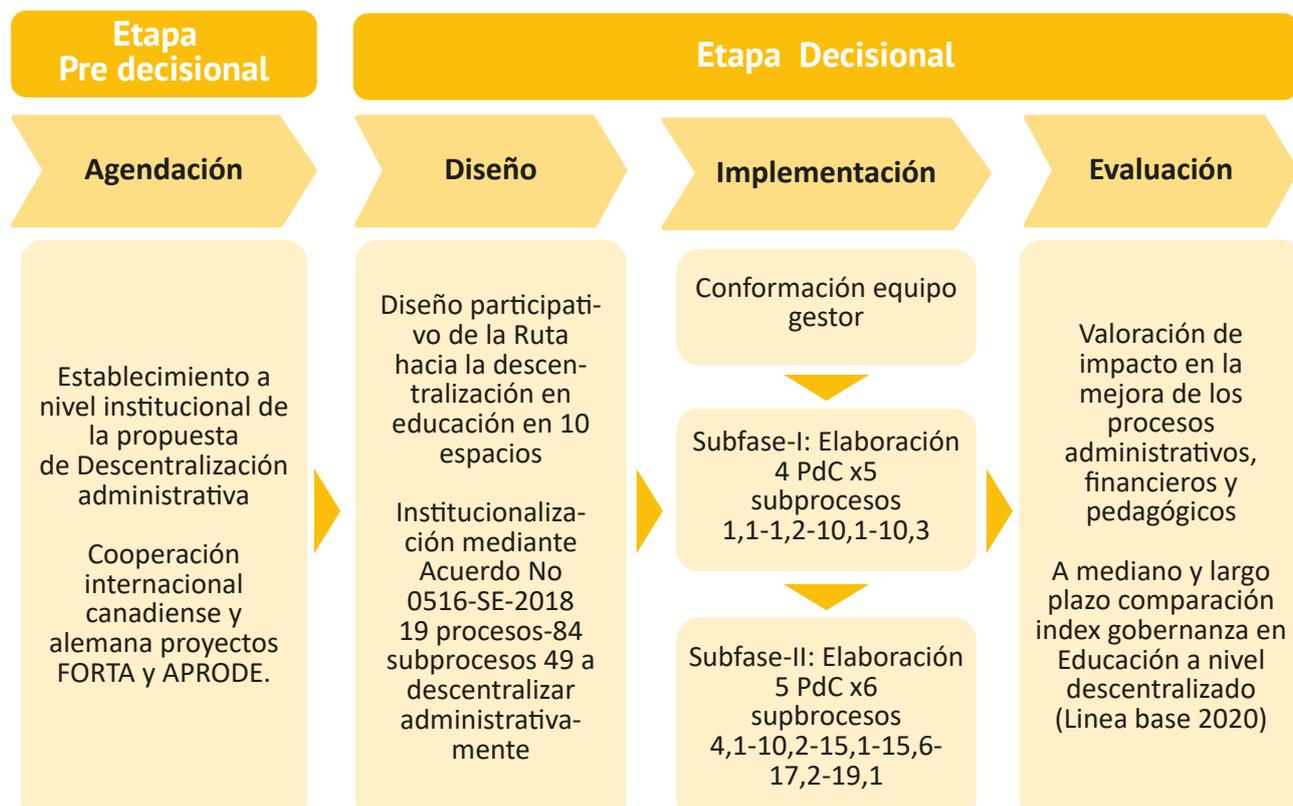
En 2015 la Secretaría de Educación tiene la responsabilidad de definir e implementar manuales de procesos y procedimientos integrados y es evaluada para valorar el cumplimiento normativo de Control Interno. En dichas evaluaciones la Secretaría obtuvo bajas calificaciones por la ausencia de procesos y manuales en su gestión. Ante estos resultados, la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas realiza el estudio Propuesta de Diseño Institucional de la Secretaría de Educación, mediante una consultoría para el Análisis y Descripción de Puestos, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia de la Insti-

tución, así como su alineación con la misión, objetivos y funciones institucionales, proponiendo una cadena de valor que identifica los procesos: estratégicos, sustantivos y de apoyo, así como la estructura organizacional que los soporta (Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas y Deloitte, 2015). El estudio hizo visible para la Plana Ministerial el problema de desfase de la estructura del Servicio Civil frente a las necesidades del entorno laboral en el que operan las Secretarías de Estado “generando disparidad entre el cargo para el cual se contrata a un funcionario, y las funciones que en realidad desempeña” y la necesidad de avanzar en el traspaso de responsabilidades.

2016–2018 El camino de diseño e institucionalización de la Ruta hacia la Descentralización en Educación

El ordenamiento y reconstrucción de la experiencia de aprendizaje realizada por el equipo de sistematización, en torno al diseño de la Ruta hacia la Descentralización en Educación 2017–2025 y la implementación de diez subprocesos entre los años 2019 a 2021, permitió identificar: dos etapas macro, cuatro fases y siete etapas complementarias que se retroalimentan continuamente en la implementación de los subprocesos (Figura 1.1).

Figura 1.1 Esquema de diseño, implementación y evaluación de la Ruta hacia la Descentralización Administrativa en Educación



Fuente: Elaboración propia a partir del ciclo de política pública Alza (2004), (citado en Lostaunau, 2016, p. 15) y línea de tiempo de la experiencia 2016–2021



Etapa 1. Agendación a nivel institucional de la propuesta de descentralización administrativa

En esta primera etapa la problemática de las evaluaciones de Control Interno de la Secretaría de Educación y el estudio Propuesta de Diseño Institucional de la Secretaría de Educación impulsa a que los tomadores de decisión decidan dar prioridad dentro de la agenda de la Secretaría a los temas de transferencia de competencias a las DDE.

La plana ministerial realiza un acercamiento a agencias de cooperación para el acompañamiento técnico del proceso.

Etapa 2. Diseño participativo e institucionalización de la Ruta hacia la Descentralización en Educación

En la etapa dos se conforma un Comité de conducción política, integrado por la Secretaría de Estado y las Subsecretarías de Asuntos Administrativos y Financieros técnico pedagógicos y la Subsecretaría de Servicios Educativos, responsables de convocar a distintos actores internos y externos a la Secretaría y de liderar el proceso de construcción participativa de la Ruta hacia la Descentralización en Educación.

Entre 2016 y 2017 se realizaron diez encuentros, que incluyeron un taller para la identificación de los procesos a descentralizar, cinco microtalleres¹² para la construcción de una visión conjunta hacia la descentralización en educación, partiendo de la experiencia y lecciones aprendidas de los avances en la descentralización de los procesos de generación de la planilla de pago docente. Cuatro jornadas desarrolladas con las subsecretarías de estado; las direcciones y subdirecciones del nivel central; con dieciocho direcciones departamentales y ocho direcciones municipales y con actores estratégicos a nivel local y sectorial como la AMHON y la MERECE (Secretaría de Educación de Honduras y GIZ, 2019).

Este proceso participativo contó con la asesoría y acompañamiento de la Cooperación Alemana al Desarrollo y la Cooperación Canadiense, mediante sus programas APRODE y FORTA respectivamente y finalizó con el diseño de la ruta, su institucionalización y el diagnóstico FODA de las instancias descentralizadas (*idem*). Este diagnóstico mostró la necesidad de desarrollar capacidades individuales e institucionales para fortalecer conceptual y operativamente a los funcionarios responsables de la descentralización.

En 2018 la Ruta hacia la Descentralización en Educación es institucionalizada mediante el Acuerdo No 0516-SE-2018. El acuerdo incluye el concepto de descentralización, definido participativamente para orientar el proceso de la Secretaría de Educación; los objetivos de la descentralización; las etapas y pasos para la implementación, los responsables de la implementación y sus funciones en cinco niveles, desde la conducción política hasta los actores de apoyo.

Sumado a esto, el acuerdo identifica que la Secretaría está a cargo de 19 procesos generales, compuestos por 83 subprocesos, de los que 34 continúan a cargo del nivel central y 49 serán objeto de descentralización administrativa. De estos, 30 pasarán a ser competencia de las DDE y 19 serán competencia de las Direcciones Municipales, en el corto (2018–2019), mediano (2020–2022) y largo (2023–2025) plazo.



¹² 1) Sub secretarías, 2) Dirección General de Talento Humano y Unidad de Auditoría Interna, 3) Dirección General de Currículo y Evaluación, Dirección General de Desarrollo Profesional, 4) Dirección General de Servicios Educativos, 5) Unidad de planeamiento y Evaluación de la Gestión, Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Adquisiciones.

También, en 2018, la UDO con asesoría de APRODE terminó la elaboración de los primeros nueve manuales de procesos y procedimientos integrados, acción que la Unidad lidera de forma autónoma, para un total de trece manuales y dos en proceso.

2019-2021 La coordinación entre diferentes niveles de gobierno, una tarea con implicancias políticas y técnicas para la distribución de responsabilidades

La ruta definió ocho pasos para su implementación, sin embargo, en la operacionalización algunos de ellos se realizaron en una secuencia diferente a la planificada, otros no se realizaron y nuevos pasos necesarios para la implementación fueron surgiendo en el camino. A continuación, se muestran el proceso recorrido en la descentralización administrativa de diez subprocesos llevados a cabo entre 2019 y 2021 por el equipo de sistematización.

Etapa 3. Actualización de la ruta, priorización de subprocesos a descentralizar y socialización

En la etapa tres la coordinación intersectorial y el seguimiento a la implementación de la ruta impulsan la conformación, juramentación y coordinación del equipo gestor, la definición de criterios orientadores para la priorización de los subprocesos a descentralizar y la socialización de la ruta.

Desde 2019, el proceso es liderado por la UDO, quien coordina el equipo gestor integrado por 19 funcionarios/as (3 DDE y 16 del nivel central), bajo lineamientos de simplificación administrativa de procesos. En este año, el seguimiento a la implementación de la ruta mostró tres hallazgos principales: el primero, la descentralización de los subprocesos programados no había iniciado, el segundo, no se contaba con recursos para descentralizar, debido a que la Secretaría de Educación destina más del 90% de su presupuesto para cubrir gastos de sueldos y salarios (GIZ, AMHON, y Secretaría de Educación de Honduras, 2017) y el tercer hallazgo, el desconocimiento de la Ruta hacia la Descentralización y de la Ley Fundamental de Educación de las DDE.

Ante este panorama, la UDO inicia la tarea de socializar la ruta, con el equipo gestor, las DDE y las comunidades de práctica en occidente (de

secretarios y de UPE), organizando talleres de lectura y análisis de la norma y haciendo entrega del acuerdo de institucionalización de forma impresa y digital. La socialización, además de brindar conocimientos a los funcionarios, permitía aclarar dudas que se suscitaban por el temor de perder sus funciones y el trabajo en el nivel central.

Adicionalmente, el equipo gestor acompañado por la Secretaría de Coordinación General de Gobierno realiza la actualización de la ruta, que consistió en identificar las unidades o dependencias que querían iniciar un proceso de descentralización y priorizar los subprocesos, que al no requerir presupuesto, eran viables para dar inicio a la transferencia de funciones desde el nivel central hacia el nivel desconcentrado. En este proceso, las rutinas de programación y documentación de reuniones se identificaron como prácticas claves en la gestión del equipo.



Etapa 4. Sub fase-I Descentralización administrativa de cuatro subprocesos

En la etapa cuatro se realizó una coordinación entre los distintos niveles de gobierno y la comunidad de práctica de los Secretarios/as Departamentales de occidente para dar inicio a la formulación de proyectos de cambio diseñados por subproceso a descentralizar y liderados por los directores/as de las unidades gestoras de la descentralización.

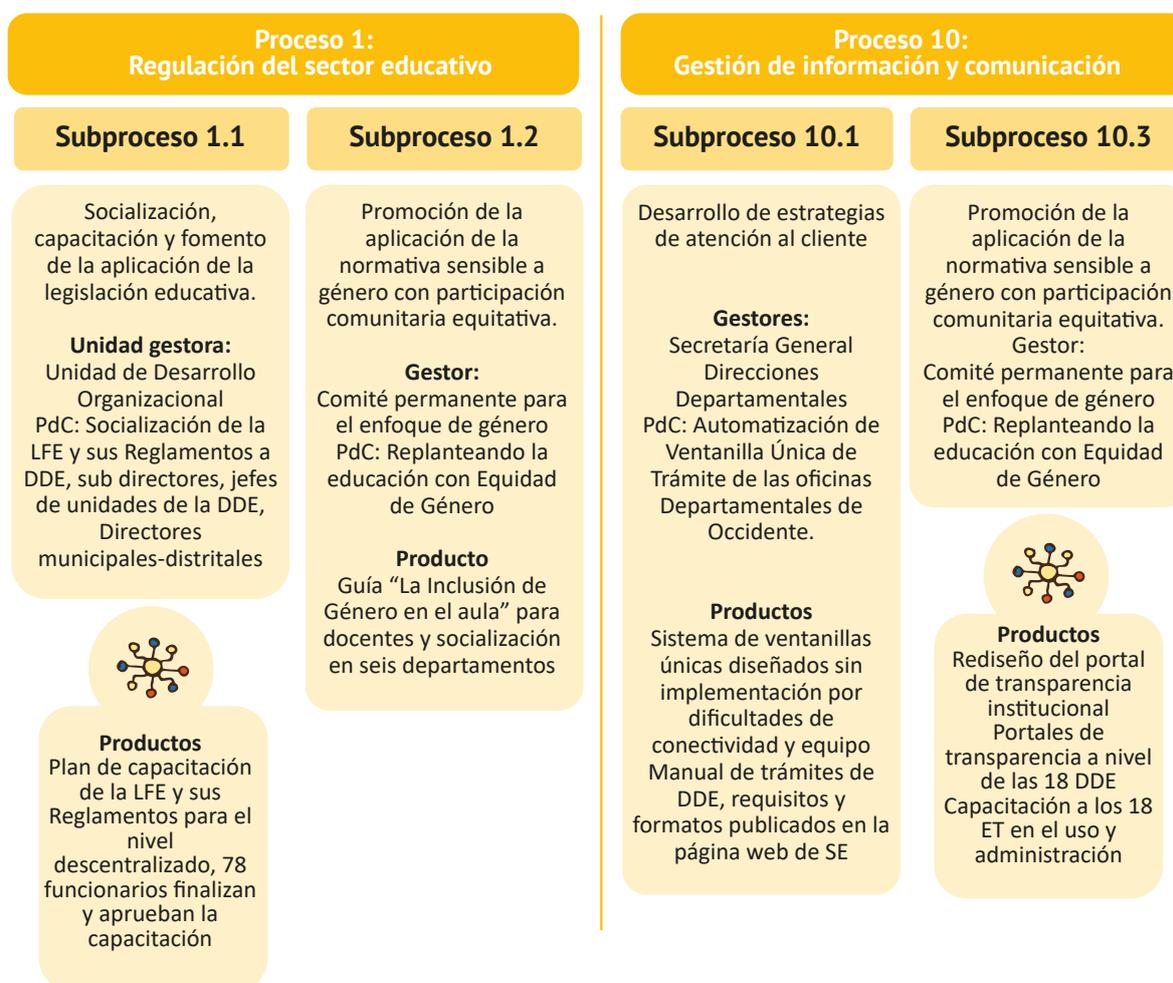
Los proyectos de cambio (PdC) son una herramienta de gestión utilizada por la GIZ, centrada en el fortalecimiento de las capacidades, la definición de la estrategia de intervención, los productos de conocimiento y un plan de acción en función a hitos. Las estrategias pactadas en los proyectos de cambio se dieron en dos niveles, el nivel individual de recursos humanos y el nivel organizacional.

El desarrollo de capacidades es concebido por la GIZ como un proceso integral. En el que capacidad se entiende como “la facultad o aptitud de las personas, organizaciones y sociedades para configurar su propio desarrollo de manera sostenible y adaptarse a un marco de condiciones dinámico” (GIZ GmbH, 2015, p. 124). Esto incluye detectar problemas de desarrollo, elaborar estrategias para darles solución e implementar esas estrategias con éxito.

En la gestión para la descentralización administrativa la planificación de PdC se consolidó mediante reuniones bilaterales con la UDO y el asesoramiento colegiado del equipo gestor, responsable de aprobar los proyectos y definir los principales pasos para la implementación. Además, de su función estratégica los PdC se consolidaron como pactos de compromiso para la implementación de la planificación técnica y operativa de los gestores, así como instrumentos de monitoreo. En diciembre de 2019 se realiza la firma de los cuatro primeros PdC entre la Secretaría de Educación y la GIZ (Cuadro 1.1).



Cuadro 1.1 Subprocesos a descentralizar administrativamente entre 2019–2020



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe descentralización y certificación de procesos (Secretaría de Educación de Honduras y GIZ, 2019).



Te invitamos a profundizar en la sección dos: “Portal de Transparencia Educativa: una herramienta para construir una comunidad educativa crítica” y en la sección seis: “Fortaleciendo competencias para la formación virtual y la gestión hacia la descentralización en educación”

Adicionalmente, se realizan reuniones del equipo gestor para el seguimiento a los hitos pactados en el PdC y la rendición de informes al Consejo Nacional de Educación, en el marco del PESE y de los programas prioritarios 2019–2022, en la línea de acción 36 relacionado con la definición de estrategias para la implementación gradual o sistemática de la desconcentración del sector educación (Secretaría de Educación de Honduras y GIZ, 2019).

En esta etapa dos hitos importantes, replicados en la sub fase-II, fueron el módulo de capacitación virtual sobre la Ley Fundamental de Educación y sus reglamentos y el asesoramiento colegiado para la formulación de los PdC. La capacitación virtual

asincrónica de treinta horas dirigida a las jefaturas de las DDE y a los enlaces de transparencia fue realizada en función a estudios de caso y en asocio con Tutores de los Centros Regionales de la Dirección General de Desarrollo Profesional (DGDP).

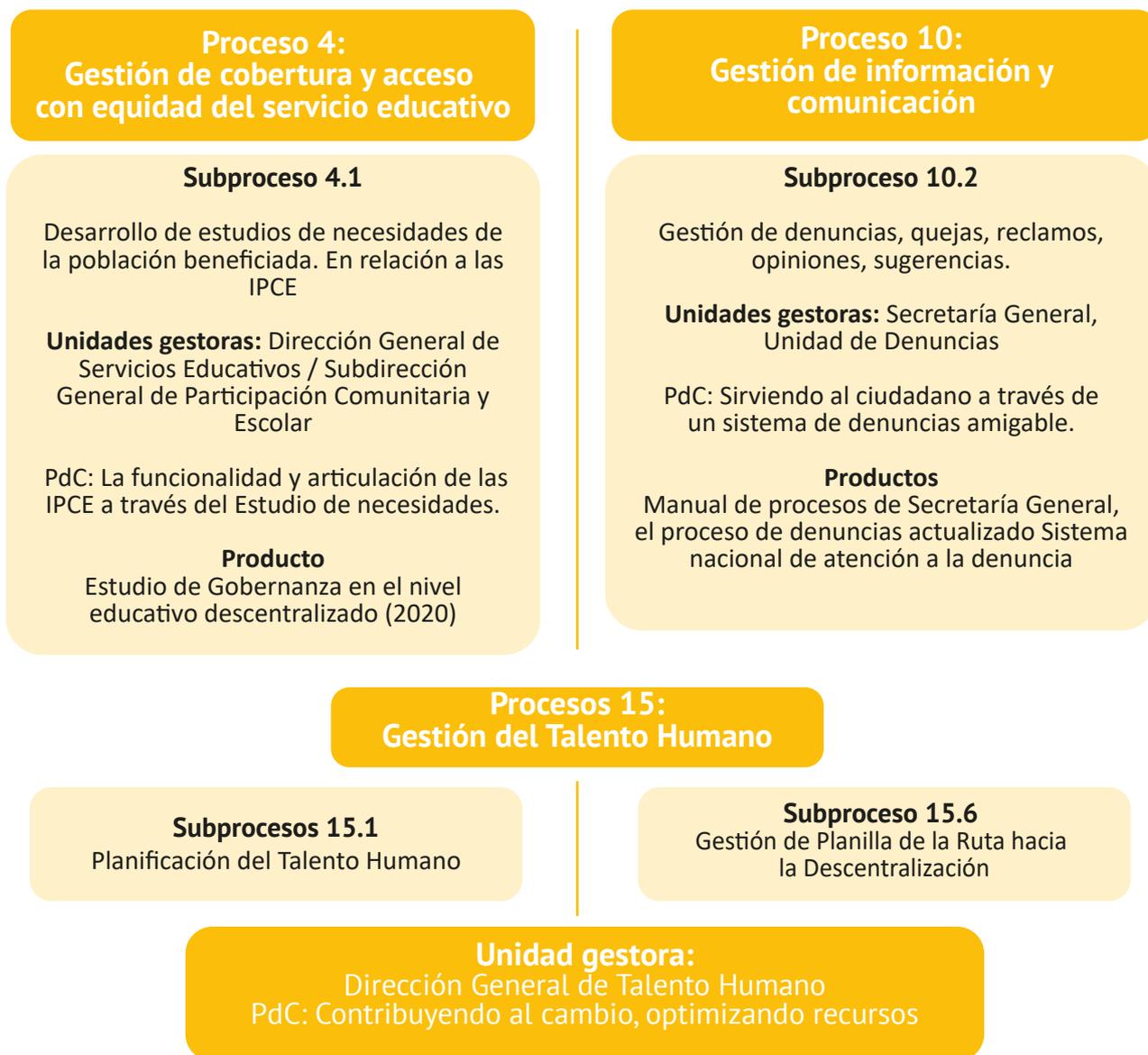


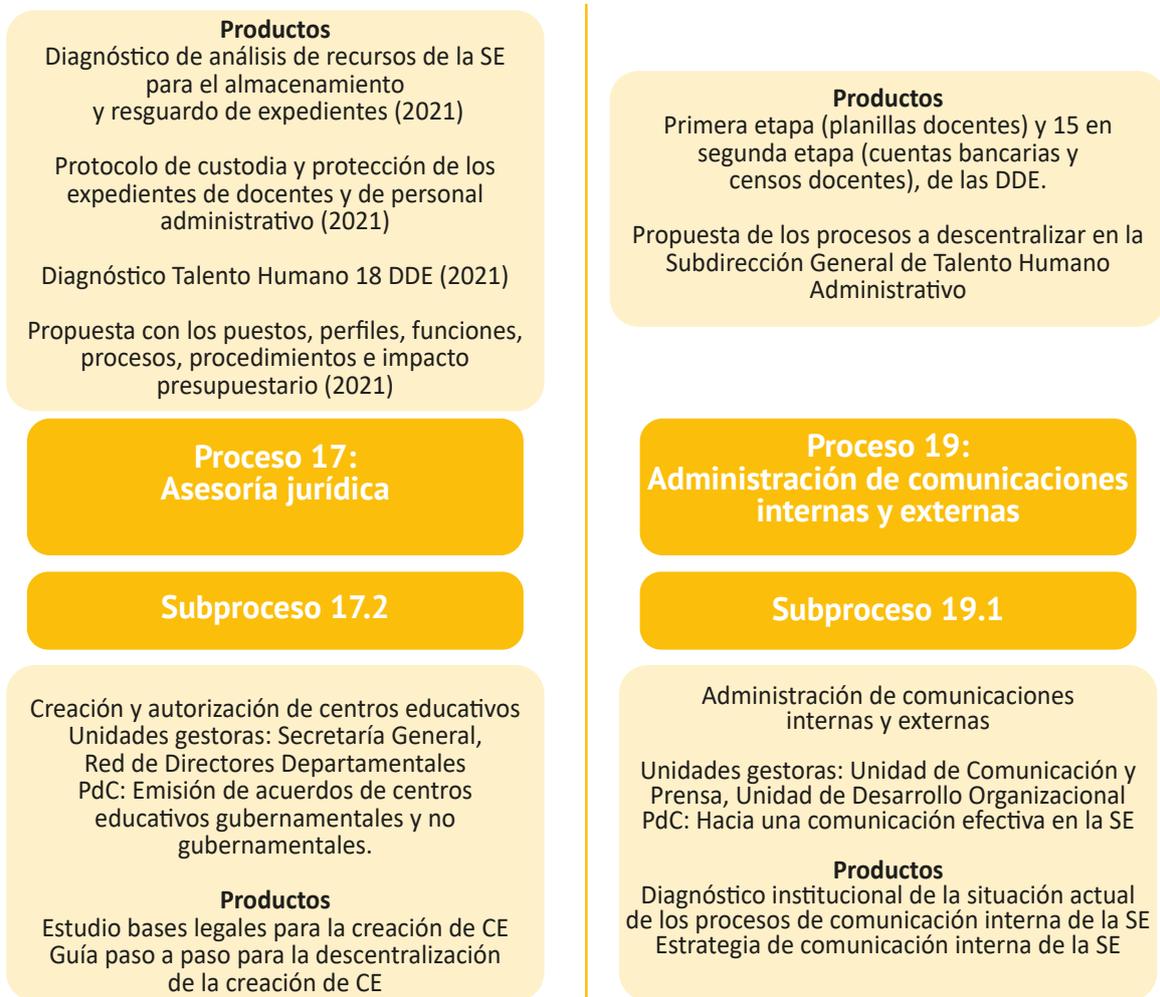
**Etapa 5. Sub fase II
Descentralización
administrativa de seis
subprocesos**

En la etapa cinco se retoman las lecciones aprendidas en la sub fase-I, se consolidan equipos gestores para la formulación de cinco proyectos de cambio con el objetivo de iniciar la descentralización administrativa de seis subprocesos mediante siete pasos.

En febrero de 2021 se realiza la firma de la segunda sub fase de PdC , entre la Secretaría de Educación y la GIZ (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Subprocesos a descentralizar administrativamente entre 2020–2021

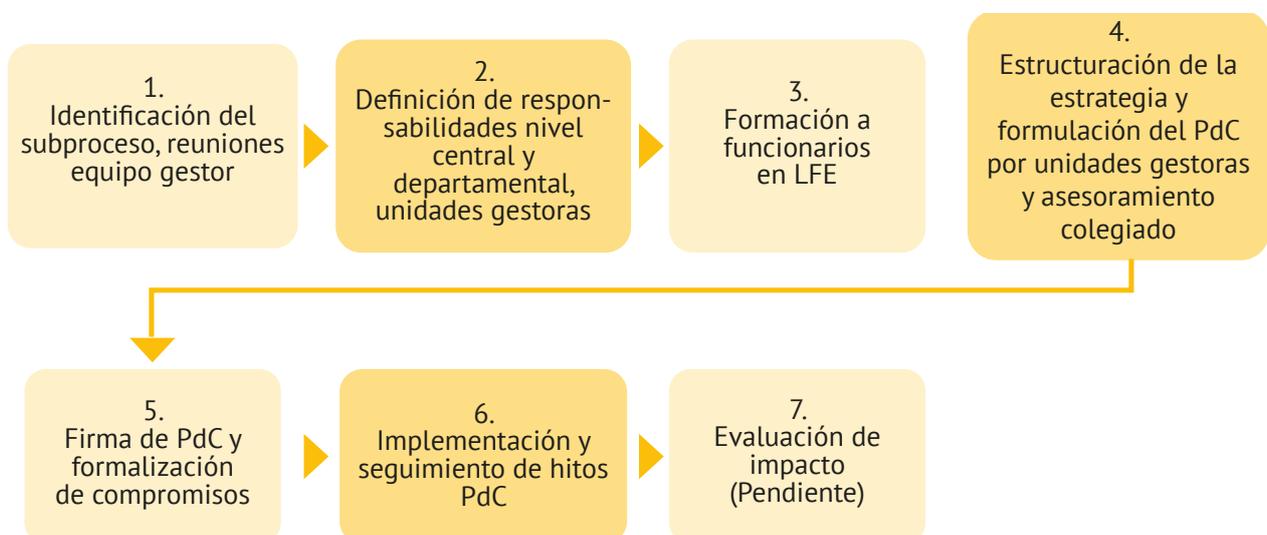




Fuente: Elaboración propia a partir de Informe descentralización y certificación de procesos (Secretaría de Educación de Honduras y GIZ, 2021).

En el análisis de la información de la línea de tiempo se observó la secuencia de pasos realizadas en las dos subfases de descentralización administrativa, identificando siete pasos claves para su ejecución (Figura 1.2).

Figura 1.2. Pasos para la descentralización administrativa de los subprocesos 2019–2021



Fuente: Elaboración propia a partir de línea de tiempo del proceso.



Etapa 6. Seguimiento a los subprocesos

En la etapa seis la UDO realiza el seguimiento a las unidades gestoras de las DDE mediante una encuesta, para conocer el avance de la implementación de la descentralización de los subprocesos e identificar medidas de mejora.

En diciembre de 2020 se encuestaron a 75 funcionarios de las DDE del país. Los resultados evidenciaron que el 75% conoce la Ruta hacia la Descentralización en Educación y mencionan como obstáculos que impiden la implementación: la falta de presupuesto debido a la centralización de los recursos, la falta de personal para adelantar los procesos de descentralización, la deficiente infraestructura tecnológica y la desarticulación entre procesos técnicos y legales.

Etapa 7. Valoración de los aprendizajes obtenidos en las sub fase I y II

En esta última etapa, se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el Estudio de Gobernanza en el nivel Descentralizado del Sector Educativo de Honduras, las encuestas a funcionarios de las DDE y la sistematización de la experiencia de aprendizaje de la Ruta hacia la Descentralización en Educación, que dan paso a la reflexión de la UDO desde una visión integral.

Esta etapa busca generar espacios de reflexión conceptuales, técnicos y operativos que permitan retroalimentar el proceso de implementación de la ruta desde los aprendizajes vivenciados por el equipo gestor, los gestores de la descentralización y la comunidad educativa para que la toma de decisiones responda a las demandas locales y a favorecer el acceso de las comunidades a una educación de calidad.



1.6 Reflexión

Dificultades, lecciones aprendidas



En el proceso de análisis crítico de la experiencia de aprendizaje, el equipo de sistematización identificó las siguientes dificultades y lecciones aprendidas:

1. Aunque la Secretaría de Educación elaboró de manera participativa e institucionalizó la Ruta hacia la Descentralización en Educación, no ha construido suficientes sinergias para la implementación, al interior de las DDE y en el nivel central, –en un contexto frágil de rotación permanente de personal y de escaso interés y voluntad política en temas de descentralización de las autoridades del nivel central, departamental y de los jefes de unidad–.
2. Los cambios en la forma de gestión de los subprocesos descentralizados requieren que los funcionarios de las Direcciones Departamentales cuenten con competencias individuales de uso de las TICs. Estas competencias no han sido fortalecidas como parte de la estrategia de capacitación, lo que dificulta el uso de plataformas, portales o sistemas para acceso a la información o atención al ciudadano, el Sistema de Administración de Centros Educativos, la APP de Control Interno y de Supervisión y la realización de capacitaciones virtuales.
3. El desarrollo organizacional frente a la implementación de la Ruta hacia la Descentralización en Educación no ha generado interés en los funcionarios públicos, quienes en algunos casos presentan rechazo a las acciones de descentralización o asumen que la responsabilidad del proceso la tiene la Unidad de Desarrollo Organizacional. Por una parte, desde el nivel central se considera que adelantar este proceso puede significar un riesgo en su estabilidad laboral, mientras en el nivel departamental, el asumir responsabilidades nuevas que no estaban en su quehacer cotidiano, se traducen como un exceso de trabajo.
4. La descentralización administrativa requiere la inversión de recursos. Al no tener autonomía financiera, presenta una dependencia política respecto al nivel central que limita el avance de los procesos que se traducen en tiempos adicionales y en desmotivación de los equipos gestores.

Lecciones aprendidas:

1. Los módulos de capacitación virtual dirigidos a los funcionarios de las DDE y orientados a fortalecer las competencias sobre la implementación de la Ley Fundamental de Educación, han demostrado ser apropiados si lo que se pretende es propiciar una auto-capacitación de inducción al proceso de descentralización, en un contexto de cambio frecuente de personal.
2. La etapa de priorización de subprocesos a descentralizar, dirigida a elaborar la planificación de la ruta y a orientar las acciones en el corto y mediano plazo requiere la participación, el liderazgo y la validación de acuerdos de las DDE, lo que hubiera reforzado las sinergias entre los niveles de la Secretaría de Educación y conferido prioridad a las demandas locales para la mejora de la gestión educativa.
3. El seguimiento de la Ruta hacia la Descentralización en Educación dirigido a valorar los avances en la implementación de los subprocesos mediante el cumplimiento de los hitos en los proyectos de cambio, ha evidenciado la necesidad de ampliar la escala de observación a los procesos de cambio; lo que hubiera cualificado la toma de decisiones por parte de las autoridades competentes en el nivel central y desconcentrado.
4. La capacitación dirigida a funcionarios vinculados por contrato y/o a docentes asignados temporalmente a las DDE ha demostrado ser una inversión inapropiada en tiempo y recursos, si se pretende establecer procesos de cambio que contribuyan al desarrollo organizacional de la Secretaría de Educación.
5. La implementación de la Ruta hacia la Descentralización en Educación, dirigida a la transferencia de trabajo de funciones al nivel departamental, sin una estructura presupuestaria en las unidades, depende del financiamiento de organismos de cooperación –lo que condiciona su implementación en el mediano y largo plazo–.



1.7 Reflexión – acción

Recomendaciones



El equipo de sistematización, junto al Profesor Miguel Alonzo Macías, de la Universidad Nacional de Honduras, luego del análisis de la experiencia de aprendizaje, realizó recomendaciones teniendo en cuenta la pregunta ¿Qué recomendaciones plantearía para mejorar la implementación de la ruta de descentralización administrativa?

Nivel central

1. La Ruta hacia la Descentralización en Educación necesita proteger los procesos técnicos del clientelismo político, realizar una evaluación de impacto de medio término y afianzar la comunicación, coordinación y vinculación de los niveles y actores locales que participan en la descentralización. Además, es necesario priorizar recursos financieros para descentralizar subprocesos que volverían más eficiente el sistema.
2. El seguimiento a la implementación de la Ruta hacia la Descentralización en Educación, requiere desarrollar mecanismos para la administración y gestión de la información, integrados a las Unidades de Planificación y Gestión del nivel central y departamental, para mejorar la comunicación entre niveles, retroalimentar los procesos estratégicos y fortalecer la cultura de seguimiento al interior de la Secretaría de Educación. Asimismo, es necesario que los resultados del seguimiento retroalimenten la gestión y orienten la toma de decisiones a nivel central y departamental.

Nivel Direcciones Departamentales de Educación

3. La etapa de priorización de los subprocesos a descentralizar necesita garantizar la participación de las DDE, el desarrollo de competencias individuales en el uso de las TICs y de capacidades en planificación orientada a resultados, para fortalecer el desarrollo organizacional en torno a la implementación de la Ruta hacia la Descentralización en Educación. Además, es necesario generar estrategias para evitar la rotación del personal asignado a las DDE y Direcciones Municipales.
4. El proceso de descentralización administrativa necesita integrar como actores centrales a los docentes y a la niñez, para mejorar la comprensión de las dinámicas locales que influyen en la ruta y fomentar que la priorización de los subprocesos atienda a las demandas de la comunidad educativa. Además, es necesario promover las veedurías sociales en los temas de recursos y desarrollo de capacidades en nivel central y la rendición de cuentas en los procesos de descentralización.





Plan de comunicación

 ¿A quién queremos comunicar nuestros resultados y lecciones aprendidas?	Talleres	Reuniones de socialización	Foros, mesas redondas y congres	Publicaciones físicas y electrónicas	 Observación	 ¿Cuándo?	 Responsables
Equipo gestor de la descentralización		X		X	Reunión bimensual	Noviembre de 2021	UDO
Comunidad de práctica de Secretarios Departamentales	X			X	Reunión quincenal	Noviembre de 2021	Directores Departamentales UDO
Secretaría de Educación – Coparte APRODE		X		X	Evento de cierre de APRODE	Noviembre de 2021	APRODE
Evento conjunto con la SGJD y SCGG)	X				Evento compartido	Diciembre de 2021	UDO



Siglas y acrónimos

AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
COMDE	Consejo Municipal de Desarrollo Educativo
DDE	Dirección Departamental de Educación
DDi	Dirección Distrital de Educación
DGDP	Dirección General de Desarrollo Profesional
ETi	Equipo Técnico Impulsor
LFE	Ley Fundamental de Educación
MERECE	Mesa Redonda de Cooperantes Externos de Educación
PdC	Proyectos de Cambio
PESE	Plan Estratégico de Desarrollo del Sector Educación
SE	Secretaría de Educación
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UDO	Unidad de Desarrollo Organizacional



- Banco Mundial. (2010). Perú. *Descentralización y Presupuesto por resultados en educación. Balance de la última década*. Documento del Banco Mundial, departamento de desarrollo humano, sector educación. Oficina subregional para Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela. Región de América Latina y el Caribe.
- Di Gropello, E. (1999). Los modelos de descentralización educativa en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 68, 153-170. <https://doi.org/10.18356/db7a3ac2-es>
- Edwards Jr., D. B., Moschetti, M. C. y Caravaca, A. (2019). *La educación en Honduras: entre la privatización y la globalización*. Investigación de la Internacional de la Educación. <https://siteal.iiep.unesco.org/investigacion/1707/educacion-honduras-entre-privatizacion-globalizacion>
- GIZ GmbH. (Ed.) (2015). *Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS*. Eschborn, Alemania: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07889-8>
- GIZ - AMHON y Secretaría de Educación de Honduras. (2017). *Modelos de concertación de las inversiones locales en educación*. Documentos.
- Gordillo, A. (2013). Los órganos del Estado. Cap. XII. En *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*, (pp. XII-1–XII-44). Colección de Desarrollo Humano Sostenible. Buenos Aires: Autor y Fundación de Derecho Administrativo. <https://www.gordillo.com/tomo1.php>
- Lostanau, M. (2016). *Problemas de uso de datos sobre el Crimen en los informes del Estado*. Tesis de Maestría en Ciencia Política y Gobierno, con mención en políticas públicas y gestión pública. Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Méndez, O. (2005). *La incidencia de la desconcentración del sistema-educativo en el Departamento de Santa Bárbara*. Tesis de Maestría en Curriculum. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa, Honduras.
- Rápalo Castellanos, R. (2003). *Los procesos de descentralización educativa en América Latina y lineamientos de propuesta para la descentralización educativa en Honduras*. Colección de Desarrollo Humano Sostenible. Tegucigalpa: PNUD.
- Repetto, F. (2005). La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina. En F. Repetto (Ed.), *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina* (pp. 39–98). Guatemala: INDES/INAP/BID/Norwegian Ministry of Foreign Affairs.
- Repetto, F. y Fernández, J. P. (2012). Las múltiples expresiones de la coordinación: sus principales desafíos. En *Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales* (pp. 35–71). Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2425.pdf>
- Secretaría de Educación Honduras. (2013). *Entendiendo la Ley Fundamental de Educación*. Gobierno de Honduras.
- Secretaría de Educación de Honduras y GIZ. (2019). *Informe descentralización y certificación de procesos 2019*. Documentos.
- Secretaría de Educación de Honduras y GIZ. (2021). *Informe descentralización y certificación de procesos 2020*. Documentos.
- Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas y Deloitte. (2015). *Propuesta de Diseño Institucional de la Secretaría de Educación*. Documentos.

Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización

Nombre	Organización	Contacto
--------	--------------	----------

Equipo sistematización

Wilmer Turcios	UDO	Wiltur_25@yahoo.com/ 9942 1082
Fanny Milla	UDO	Fany.milla@hotmail.com/ 9870 55 42
Ana Patricia Urtecho	APRODE	ana.urtecho@giz.de
José Luis Manzanares	APRODE	jose.manzanares@giz.de

Invitado encuentro

Marco Morales	DAISG / Director UTRC (2014-2021)	marcoamzseduc@gmail.com
---------------	-----------------------------------	-------------------------

Encuesta

Rutilia Calderón	Ex Ministra	rutiliacalderon@yahoo.com
------------------	-------------	---------------------------

Invitado encuentro recomendaciones

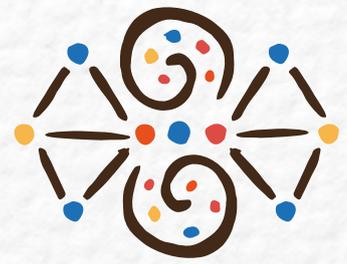
Miguel Alonzo Macías	Profesor, Dpto. de Sociología. UNAH	malonzo17@hotmail.com
----------------------	-------------------------------------	-----------------------



Anexo: Línea de tiempo diseño e implementación de la Ruta hacia la Descentralización Administrativa en Educación en Honduras 2017 - 2021

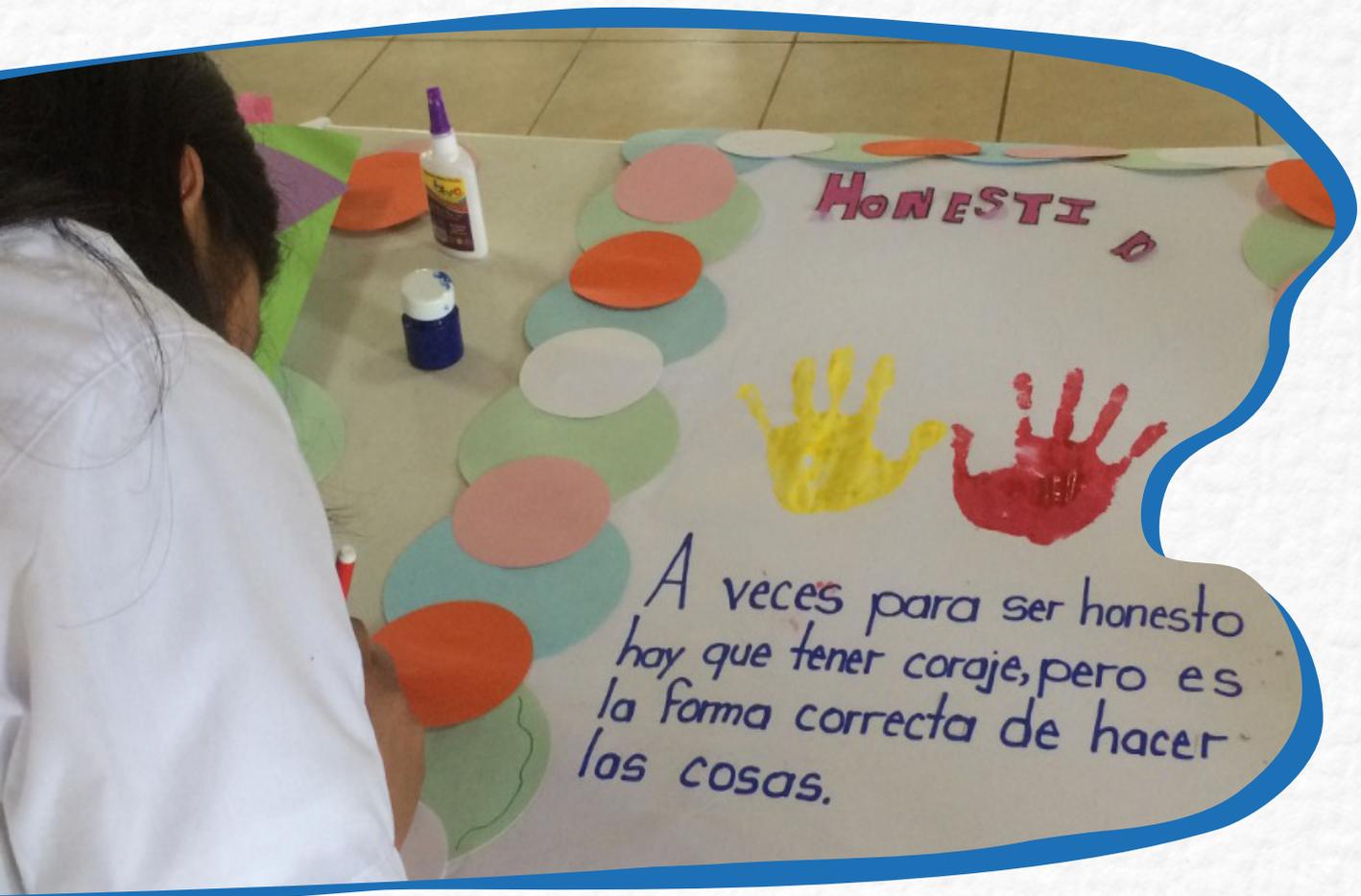


Sección 2



APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras



Portal de Transparencia educativa: una herramienta para construir una comunidad educativa crítica

La experiencia de la Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas en el proceso de generación y acceso a la información para promover una cultura de transparencia a través del portal de transparencia educativa en la Secretaría de Educación en el nivel central y en las DDE de Lempira y Ocotepeque desde 2017 hasta 2021

Equipo de sistematización

Secretaría de Educación

Migdalia Amaya	<i>Enlace de Transparencia Dirección Departamental de Lempira</i>
María del Carmen Espinoza	<i>Enlace de Transparencia Dirección Departamental de Intibucá</i>
Cristina López	<i>Oficial de monitoreo y seguimiento de proyectos – Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas</i>
Eduardo Taylor	<i>Oficial del portal – Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas</i>
Mayra Castillo-Cruz	<i>Asistente de la Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas</i>
Jackeline Moncada	<i>Jefe de la Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas</i>
Marco Morales	<i>Director de Asuntos Internos de la Secretaría General</i>
Karla Flores	<i>Unidad de Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras</i>
César Velásquez	<i>Planificador de Presupuesto - Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión Responsable del Control Interno Institucional</i>

APRODE Resultado 1: Sistema educativo descentralizado y transparente

Ana Patricia Urtecho	<i>Equipo de Asesores Técnicos</i>
José Luis Manzanares	<i>Equipo de Asesores Técnicos</i>
Judith Nazareth Guevara	<i>Equipo de Asesores Técnicos</i>
Karen Vega	<i>Equipo de Asesores Técnicos</i>

Facilitación de la Sistematización:

María Cristina Moncayo-Riascos Consultora
Lugar y fecha: San Juan de Pasto, Colombia, septiembre de 2021.

Para citar esta sección:

Amaya, M., Castillo-Cruz, M., Espinoza, M., Flores, K., Guevara, J., López, C., Manzanares, J., Moncada, J., Moncayo-Riascos, M., Morales, M., Taylor, E., Urtecho, A., Vega, K. y Velásquez, C. (2021). Portal de transparencia educativa: una herramienta para construir una comunidad educativa crítica. En *Compendio de aprendizajes de gobernanza participativa en la Secretaría de Educación de Honduras en el marco del Proyecto APRODE en sus fases I y II* (pp. 49-70). Honduras.





Sección 2

Portal de Transparencia Educativa: una herramienta para construir una comunidad educativa crítica

Índice Temático

<i>Presentación</i>	51
<i>2.1 Introducción</i>	52
<i>2.2 Objeto de la sistematización</i>	53
<i>2.3 Marco conceptual</i>	54
<i>2.4 Contexto de la sistematización</i>	55
<i>2.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje</i>	56
<i>2.6 Reflexión Dificultades y lecciones aprendidas</i>	61
<i>2.7 Reflexión – acción Recomendaciones</i>	63
<i>Bibliografía</i>	67
<i>Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización</i>	68



Presentación



La Secretaría de Educación en el marco del cumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, está obligada a difundir de oficio información pública y actualizarla periódicamente a través de medios electrónicos o instrumentos computarizados. Sumado a esto, la Secretaría tiene interés en mantener a la ciudadanía y actores educativos, informados/as y actualizados/as sobre procesos educativos y concierne al Sistema; para ello, elaboró y diseñó un Portal de Transparencia propio a nivel central y descentralizado.

Estos portales, no sólo cumplen con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, sino que también son una ventana/plataforma que permite una comunicación entre el ciudadano y la Secretaría de Educación, en la cual se ejerce y se respeta el derecho humano al acceso a la información, desarrollando una cultura de transparencia en los hondureños, quienes requieren conocer más sobre el sistema educativo y su lucha contra la corrupción.

El Portal de Transparencia además de mostrar información actualizada sobre los temas que indica la Ley, entre ellos: Estructura orgánica, funciones, servicios que presta, formatos, leyes, reglamentos, circulares, políticas, entre otros, muestra los 17 mecanismos de transparencia que la Secretaría de Educación implementa desde el nivel central hasta las acciones en los centros educativos desde las diferentes unidades vinculadas con la prevención y combate a la corrupción.

Cabe destacar que para llegar a contar con el Portal de Transparencia y sobre todo con la información, los actores involucrados siguieron un proceso de aprendizaje que incorpora la sensibilización y el conocimiento de la importancia de otorgar a la ciudadanía el acceso a una información que va más allá del cumplimiento de la Ley; pasando por el diseño de los espacios, recolección y clasificación de la información, así como diferentes momentos de desarrollo de capacidades y adaptación a un espacio virtual poco aceptado. En este momento, no es posible decir que es un tema terminado, aún falta mucho por hacer; mucho que aprender y siempre con el compromiso de servir de una mejor manera a la ciudadanía. Esto solo demuestra que estamos frente a un sistema vivo, que se renueva por el uso que se haga del mismo.

Por lo descrito anteriormente, es para la Secretaría de Educación a través de la Unidad de Transparencia, un placer presentar la experiencia de aprendizaje obtenida a través de los años trabajados para el cumplimiento de la Ley pero también como un servicio y respeto a los derechos de la ciudadanía. Esta experiencia recoge cómo en el nivel central junto al nivel descentralizado han hecho un esfuerzo por compartir responsabilidad para el beneficio de la población y promover la Transparencia en el sistema educativo, un trabajo de equipo en el cual se ha pretendido dejar la capacidad instalada para que cada Dirección Departamental de Educación atienda a la ciudadanía en sus necesidades de información, siendo los Enlaces de Transparencia los más cercanos a las personas.

Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas
Secretaría de Educación



CREAR DEN

Atendere
sector e

Par

2.1 Introducción

La presente sección tiene por objeto sistematizar el proceso de creación y gestión del Portal de transparencia educativa en la Secretaría de Educación en el nivel central y en las Direcciones Departamentales de Lempira y Ocotepeque, en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Desde esta perspectiva, reflexiona sobre el fortalecimiento de capacidades en los diferentes niveles de la Secretaría de Educación y la articulación con actores externos de la sociedad civil, como garantía de transparencia en la gestión de la Secretaría.

La sistematización de la experiencia tiene que ver con las acciones impulsadas desde el Resultado uno del Proyecto Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo hondureño (APRODE). Este resultado se orientó a que las Direcciones Departamentales de Educación usen procesos para una gestión de educación transparente, para ello el equipo de trabajo de la

Secretaría de Educación y de APRODE contempló el desarrollo de actividades de promoción de una cultura de transparencia enfocada en: identificar y recolectar mecanismos institucionalizados y digitalizados, fortalecer el portal de acceso a la información, implementar medidas anticorrupción y el seguimiento de la descentralización, incorporando la promoción del Plan de Integridad.

Las acciones fueron ejecutadas en el marco de la descentralización educativa planteada en la Ruta hacia la Descentralización en Educación, a partir de un proyecto de cambio liderado por la Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas y monitoreado por la Unidad de Desarrollo Organizacional y ejecutado por las seis Direcciones Departamentales de Occidente, siendo este producto aprovechado por las 18 Direcciones Departamentales de Educación, convirtiéndose en un alcance con impacto a nivel nacional.



2.2 Objeto de la sistematización



La sistematización realizó una recuperación y valoración crítica de la experiencia, de la Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas (UTRC) de la Secretaría de Educación y de las Direcciones Departamentales (DDE) de Lempira y Ocotepeque, de creación y gestión de los portales de transparencia, en el período comprendido entre 2017 y junio 2021.

El propósito de esta sistematización fue construir un proceso de aprendizaje colectivo, mediante espacios de diálogo crítico y abierto, respecto a

los factores que incidieron de forma positiva o negativa en la implementación de la experiencia vivenciada y proponer recomendaciones en el mediano y largo plazo, para la gestión en el nivel central y desconcentrado de los portales de transparencia, orientadas a garantizar el derecho de acceso a la información pública y a la consolidación de una política de acceso y manejo de la información de manera eficiente y transparente (cultura de transparencia), partiendo de las voces de los actores involucrados y protagonistas.

El equipo de sistematización consensuó los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Fortalecer las líneas de incidencia de la UTRC y de los Enlaces de Transparencia Departamentales, orientadas a la gestión del portal de transparencia para la promoción de una cultura de transparencia en la Secretaría de Educación.

Objetivos específicos

- Describir y analizar cómo se desarrolló el proceso de intervención destacando logros y dificultades, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
- Analizar y explicar el proceso de intervención y las relaciones de articulación institucional y la participación multiactor para fortalecer la gestión de los portales de transparencia.
- Caracterizar los factores que fortalecieron o debilitaron la incidencia de los lineamientos para la cultura de acceso a la información.
- Rescatar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia, resaltando las acciones que mejoren su implementación.
- Fortalecer el desarrollo de la capacidad de aprendizaje a nivel institucional.

El desarrollo de la sistematización puso especial énfasis en propiciar una reflexión inicial sobre la necesidad de establecer una cultura de gestión de conocimiento, en la UTRC, a través de una actitud crítica, autocrítica y reflexiva, teniendo en cuenta el interés en facilitar los procesos de llegada de nuevos funcionarios a la Unidad.



2.3 Marco conceptual



El contexto conceptual en el cual ha surgido la experiencia de aprendizaje busca unir el derecho de acceso a la información pública y la noción de transparencia.

Transparencia, información pública y derecho de acceso a la información pública

La transparencia y el acceso a la información juegan un papel esencial en la construcción de gobernanza, como elementos capaces de fomentar una participación creciente de la sociedad en el diseño y evaluación de las políticas públicas gubernamentales y por lo tanto, de una mejor rendición de cuentas pública.

La información pública desempeña un papel estratégico para documentar y visibilizar abusos de poder y dar pauta a la organización de acciones colectivas que tienen como objetivo poner un alto a la impunidad (Brito, 2019). Por su parte, el Derecho de Acceso a Información (DAI), también conocido como derecho a saber (Right to know) o derecho de información (Right To Information, RTI por sus siglas en inglés), establece que toda la información en poder del gobierno debe ser accesible y pública, y que por este motivo es necesario

establecer los mecanismos por los que se facilite y garantice dicho acceso (CEPAL, 2017).

El Derecho de Acceso a Información lo conforman tres fases: la generación de la información, que deriva del ejercicio de las funciones del sujeto obligado; la publicación, que deriva de garantizar el libre acceso; y la entrega, que presupone un procedimiento mediante el cual una persona solicita al sujeto obligado cierta información que no se encuentre previamente publicada (Brito, 2019). De esta manera, el acceso a la información pública se constituye no sólo como un derecho “sino como un mecanismo de control social que cobra cada vez más relevancia pues permite canalizar esa preocupación ciudadana por conocer y observar con luminosidad los entresijos del ejercicio del poder” (Camacho, 2018, p. 5).



2.4 Contexto de la sistematización



En Honduras existe un marco regulador para el derecho de acceso a la información pública, favorable a la creación y gestión de portales de transparencia. Este derecho tiene sus raíces en la Constitución de la República de 1982 que declara en sus artículos 72, 74, 75, 76 y 80, el derecho que posee todo ciudadano hondureño a la libertad de pensamiento, difusión y petición a las autoridades por motivos de interés particular o general y de obtener pronta respuesta (Rodríguez Aceituno, 2018).

La primera disposición, del año 2005, creó el Sistema de Información de Contratación y Adquisiciones del Estado de Honduras denominado HonduCompras, administrado por la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE), como el medio por el que se difunde y gestiona, a través de Internet, los procedimientos de contratación (ONCAE, 2016). Posteriormente, en el año 2006 se promulgó la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Decreto Legislativo 170, 2006), ley que crea el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP). El IAIP es responsable de promover, facilitar, supervisar, gestionar y regular a la Secretaría de Educación en materia de acceso a la información pública (Acuerdo IAIP No. 0001, 2008).

En el ámbito internacional el país ha firmado y ratificado varias convenciones y tratados Internacionales contra la Corrupción. Entre ellos, en 2003, la Declaración de Lima y en 2011, el Gobierno se adhiere a la Iniciativa de Alianza para el Gobierno Abierto (AGA).

En cuanto a la Secretaría de Educación, el reglamento de la Gestión Educativa establece que todas sus instancias y niveles estarán sujetas a lo dispuesto por Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, entre otras disposiciones legales (Acuerdo ejecutivo No. 1370-SE, 2014). Esta obligación se refleja en el Plan Estratégico del Sector Educación 2018–2030 y el Plan Estratégico Institucional Secretaría de Educación 2018–2022, en donde fueron priorizados los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para el fomento de la conducta ética del servidor público.

Por otro lado, en 2014 se firma un Convenio de Colaboración y Buena Fe para la Promoción de la Transparencia, Combate a la Corrupción y Fortalecimiento de Sistemas de Integridad, entre el Gobierno de Honduras, Transparencia Internacional y la Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ). En el marco de este convenio, desde 2015, la gestión institucional de la Secretaría de Educación, para los ejes de Compras y contrataciones, Gestión del recurso humano y Gestión de resultados es objeto de monitoreo y evaluaciones independientes, sobre los resultados del desempeño institucional y sus avances en materia de integridad, transparencia y rendición de cuentas. En este proceso se ha evaluado la divulgación de la información en los portales de transparencia y en el de HonduCompras identificando hallazgos y recomendaciones.



2.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje

Antecedentes:



La GIZ desde 2009 ha apoyado a la Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas (UTRC) de la Secretaría de Educación, en la implementación

de diferentes medidas para la prevención de la corrupción, orientadas a fomentar una cultura de transparencia. En cuanto a la publicación de información pública, la UTRC, desde el año 2008, inició el reporte de información en el Portal de Transparencia de la SE y en 2013 el Reporte al Portal Único de Transparencia del IAIP, una plantilla uniforme diseñada para presentar la información de oficio y actualizarla periódicamente, según los artículos 4, 7 y 13 de la Ley de transparencia y acceso a la información pública (Decreto Legislativo 170, 2006). Adicionalmente, desde 2013 la Secre-

taría de Educación reporta en HonduCompras la información sobre oportunidades de adquisición por objeto de compras, licitaciones y contratos.

En el marco de la Iniciativa de Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) se formuló IV Plan de Acción de Gobierno Abierto de Honduras 2018–2020. En dicho plan uno de los compromisos considerados como prioritarios para la Secretaría de Educación fue el producto entregable de Diseñar y poner en marcha el Plan de Trabajo de Cultura de la Integridad en los Medios de Comunicación (2018–2020), de la mano del sector privado, la academia y los medios de comunicación.

El cuadro 2.1 muestra el contexto de transparencia en Honduras y el consolidado de número de solicitudes de información entre 2018–2020.

Cuadro 2.1 Cifras 2018–2020 Índice de Percepción de Corrupción y solicitudes de información

Año	2018	2019	2020
Índice de Percepción de la Corrupción ¹	29	26	24
Ranking de la corrupción ¹	132/180	146/180	157/180
Número de solicitudes de información NC ²	569	466	158
Número de solicitudes de información DDE ²	133	89	34
Total solicitudes	702	555	192
Departamentos con mayores solicitudes	Francisco Morazán (52) Santa Bárbara (19) Isla de la Bahía (3)	Intibucá (31) Yoro (14) La Paz/ Cortes (12)	Olancho (10) Intibucá (9)

¹Datosmacro.com (2021)

² UTRC / Secretaría de Educación (2020)

2017–2018 El acceso de la ciudadanía a la información pública de la Secretaría de Educación, se fortalece con el rediseño del portal de transparencia institucional que se enfoca en la publicación de información desde el nivel central.



En 2017 la UTRC dio inicio al rediseño del portal de transparencia institucional para que la ciudadanía tenga acceso a la información pública establecida por la Ley. A continuación se detallan cada uno

de los pasos para el diseño, implementación, actualización y uso de los portales de transparencia en el nivel central y desconcentrado.

Paso 1 Rediseño del portal de transparencia

En el primer paso la UTRC realizó una articulación con la Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras (USINIEH) para la planeación del rediseño del portal de transparencia.

<https://transparencia.se.gob.hn/>

La planeación realizada por la UTRC, USINIEH y el analista desarrollador tuvo tres objetivos, el primero fue el análisis de los lineamientos del IAIP para la verificación de información pública en portales de administración centralizada y desconcentrada. El segundo identificar la estructura

de contenidos del portal, los códigos de programación y la definición de las bases de datos. El tercero identificar las unidades responsables de reportar la información a la UTRC para su publicación en el portal.

Paso 2 Implementación y publicación de información en el portal

En este paso la UTRC se articula con USINIEH y el Sistema de Administración de Centros Educativos (SACE) para realizar la migración de la Data (2013–2018) del portal único del IAIP al portal de transparencia institucional y se encarga de la publicación de información en el portal.

PORTAL DE TRANSPARENCIA

SECRETARIA DE EDUCACION

CONSULTORÍAS/CONCURSO

Última Actualización el 10-Jul-2020

Mostrar 10 registros

Buscar:

UNIDAD	NOMBRE	CATEGORÍA	FECHA	ARCHIVO	DESCRIPCIÓN
Secretaría de Educación	Teofilo Edgardo Galeano	Catálogo	2019/07/31		Consultoría 001-2019, mes de Julio del 2019
Dirección General de Adquisiciones	Ninguno	Catálogo	2019/05/30		Nota aclaratoria procesos de contratación y consultorías
USINIEH	No hay adjudicado	Catálogo	2019/05/31		Consultorías adjudicadas mes de mayo del 2019
Unidad de Adquisiciones	Karen Mauren Chavez	Catálogo	2019/04/30		Contratos de consultoría abril del 2019
	Monitoreo de medio de				

En esta primera versión del portal institucional la administración estuvo a cargo de la UTRC responsable de gestionar con cada una de las unidades ejecutoras del nivel central y con los enlaces de transparencia de las Direcciones Departamentales el envío de la información para su publicación en la plataforma del nivel central y en el portal único del IAIP.

Desde este período se llevan a cabo rutinas internas y externas de gestión, monitoreo y evaluación de los portales de transparencia. Las dos rutinas claves para la gestión interna de los dos portales son: i. La gestión mensual de la información a nivel central y departamental y ii. Las jornadas anuales de planificación y monitoreo de la UTRC y de los enlaces de transparencia (ET). En cuanto a las rutinas de actores externos se identificaron dos: i. El monitoreo mensual de verificación de disponibilidad de información dentro del portal del IAIP y ii. Las evaluaciones independientes de la ASJ.

Adicionalmente, el equipo de sistematización evidenció que los funcionarios de la Secretaría desconocen la existencia y uso de la herramienta, dados los requerimientos continuos de información publicada en el portal.

2019–2021 El acceso de la ciudadanía a la información pública de la Secretaría de Educación se fortalece con la integración de los portales de transparencia institucionales de las Direcciones Departamentales de Educación y de los mecanismos para la transparencia.



Paso 3 Actualización del módulo de acceso departamental y de 17 mecanismos anticorrupción portales de transparencia

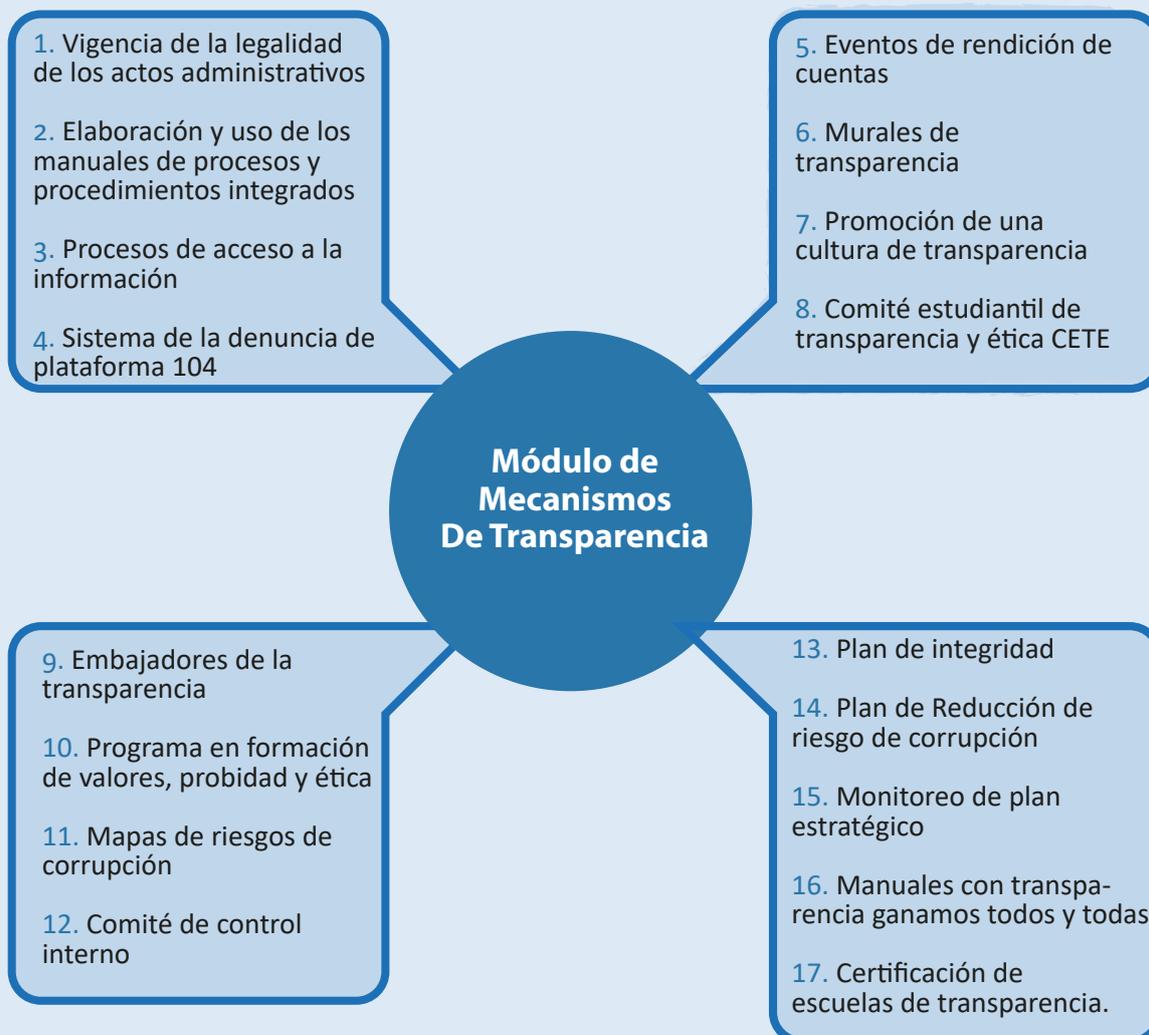
En este tercer paso la UTRC se articula, mediante un proyecto de cambio, con la Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO), la USINIEH y la Unidad de Comunicación y Prensa para que las DDE asuman la competencia del subproceso generación y entrega de información a la ciudadanía, en el marco de la Ruta estratégica hacia la descentralización de la Secretaría de Educación y del Plan de Trabajo de Cultura de la Integridad en los Medios de Comunicación (2018–2020).



Este plan en el eje de Transparencia para el Gobierno Abierto identifica la necesidad de mejorar el portal de transparencia de la Secretaría de Educación, para la difusión de la información de las dependencias descentralizadas y establece como resultado esperado que las DDE manejen sus propios portales de transparencia para facilitar el acceso a la información.

En 2020, como parte del proceso, a través de una consultoría se realizó el diagnóstico del portal implementado en 2017, la optimización de la interfaz del portal, la creación y el diseño de los módulos de perfil departamental y de mecanismos de transparencia (Figura 2-1) y la migración de datos, para desconcentrar la actualización de la información por parte de los ET, como parte de un proceso de digitalización.

Figura 2-1. Módulo de mecanismos de transparencia



Fuente: Manual de usuario del portal de Transparencia de la Secretaría de Educación 2.0 (SE – GIZ, 2020)



Te invitamos a profundizar en la sección uno “La coordinación entre distintos niveles: una apuesta para la descentralización administrativa de la educación en Honduras”.



Este proceso se ha propuesto con los objetivos de fortalecer los mecanismos de la gestión de denuncia (por actos de corrupción); promover la cultura de integridad, valores y ética; fortalecer la gestión de riesgos; establecer mecanismos de control interno y fortalecer la implementación de mecanismos de transparencia.

Paso 4 Transferencia de capacidades al nivel descentralizado para la generación y entrega de información al ciudadano

En este cuarto paso la UTRC se articula con los 18 ET y las unidades de infotecnología de las DDE para el desarrollo de capacidades relacionadas con la gestión del portal a nivel de usuario y de desarrollo y con el manejo a nivel central y de administración departamental. La estrategia de fortalecimiento de capacidades fue pactada en el proyecto de cambio y se dio en dos niveles, el nivel individual de recursos humanos y el nivel organizacional.

El desarrollo de capacidades es concebido por la GIZ como un proceso integral. Capacidad se entiende como “la facultad o aptitud de las personas, organizaciones y sociedades para configurar su propio desarrollo de manera sostenible y adaptarse a un marco de condiciones dinámico” (GIZ GmbH, 2015, p. 124). Esto incluye detectar problemas de desarrollo, elaborar estrategias para darles solución e implementar esas estrategias con éxito.

Este proceso, acompañado a través de una consultoría, fortaleció la capacidad de formación y capacitación de la UTRC en el nivel central y de la unidad de infotecnología en el nivel departamental, la competencia como capacitador y multipli-

cador del oficial del portal de transparencia y la capacidad de acción y conducción para la gestión de información de los ET. El fortalecimiento de las capacidades y competencias se dio mediante capacitaciones virtuales y el aprendizaje entre pares. Asimismo, se realizó la estandarización de herramientas y mecanismos mediante los manuales de usuario y técnico del portal de transparencia y el módulo de videos tutoriales para que usuarios administradores, moderadores, editores y departamentales tengan libre acceso al manejo de la plataforma. En 2021 la UTRC con el apoyo de Red Viva y APRODE ha desarrollado manuales de procedimientos para el uso de los portales de transparencia y capacitaciones.

Paso 5 Vinculación del portal de transparencia con Control interno

En el quinto paso, la UTRC se articula con la Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) para vincular el portal con Control Interno y la aplicación del Taller de Autoevaluación de Control Interno (TAECII).

Esta articulación, dada en 2020 tuvo como objetivo socializar las actividades de transparencia en el Comité Interno Institucional y utilizar el portal para publicar la información relacionada con auditorías y consolidar la evidencia de los procesos, en el marco de la publicación de intervenciones fiscalizadoras establecidas por el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

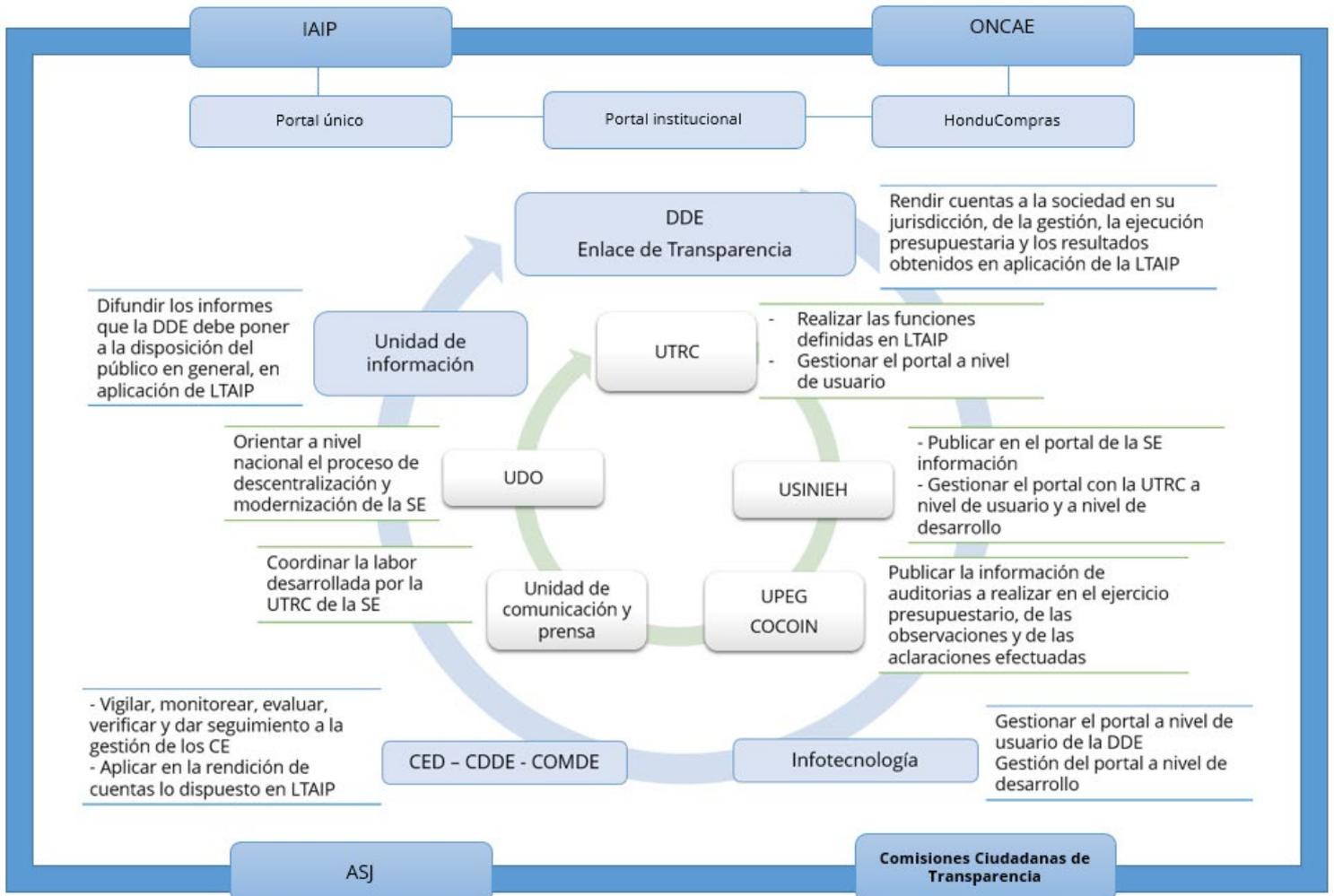
• Relaciones de articulación institucional y participación multiactor para fortalecer la gestión de los portales de transparencia

El ordenamiento y reconstrucción de la experiencia realizada por el equipo de sistematización identificó la red de relaciones internas y externas a la Secretaría de Educación para la gestión de los portales. En el nivel central y departamental las diferentes unidades responsables del trabajo colaborativo para garantizar la publicación de la in-

formación. Los actores externos, representan los responsables de realizar la verificación del cumplimiento del marco normativo y los usuarios de la información. La figura 2-2 visualiza la interacción entre los actores y el nivel de gestión.



Figura 2-2. Estructura para la gestión de portales de transparencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Reglamentos de la Ley Fundamental de Educación y línea de tiempo del proceso de sistematización



2.6 Reflexión

Dificultades y lecciones aprendidas



En el proceso de análisis crítico de la experiencia de aprendizaje el equipo de sistematización identificó las siguientes dificultades y lecciones aprendidas:

1. A pesar de que el Gobierno de Honduras, Transparencia Internacional y la Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ) suscribieron un convenio de Colaboración y Buena Fe para la Promoción de la Transparencia, Combate a la Corrupción y Fortalecimiento de Sistemas de Integridad, no se han construido suficientes sinergias para la gestión de los portales de transparencia al interior de las DDE y en el nivel central, en un contexto frágil de rotación permanente de personal y de escaso interés y voluntad política de las autoridades en temas de transparencia y acceso a la información pública.
2. En la mayoría de casos los enlaces de transparencia son responsables de realizar funciones adicionales a las de su cargo, situación que desfavorece la consolidación de las nuevas rutinas de administración de los portales y el posicionamiento, en la agenda institucional de las DDE, de los procesos de transparencia y acceso a la información pública.
3. Los cambios en la forma de gestión y publicación de información en los portales de las Direcciones Departamentales requieren que los enlaces de transparencia cuenten con competencias individuales de uso de las TIC. Estas competencias no han sido fortalecidas en las capacitaciones paso a paso para la operación de los portales de transparencia, lo que dificulta el manejo de la plataforma y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la herramienta.
4. Las limitaciones de recursos económicos de la Secretaría de Educación generan dificultades técnicas y operativas en los niveles central y departamental. En el nivel central, limitan la actualización apropiada de las licencias de Software. Mientras en el nivel departamental, algunas DDE no cuentan con recursos para garantizar el acceso a internet de los funcionarios públicos, lo que conduce a que los enlaces de transparencia no dispongan de las condiciones básicas para operar los portales.
5. Los funcionarios de la Secretaría de Educación que tienen funciones diferentes a la gestión de los portales de transparencia muestran un alto desconocimiento y el bajo uso en cuanto al acceso y publicación de información.
6. En el marco de la actualización del portal la falta de involucramiento de actores del nivel interno como externo de la Secretaría fue una debilidad en el proceso, debido a que no se tuvieron otras visiones de las necesidades de la información que se estaba estructurando para publicar.
7. Las funciones del proceso de publicación de información no son asumidas por las dependencias externas a la UTRC, las unidades reportan la información fuera de los tiempos de actualización.



Lecciones aprendidas

1. En la etapa de diseño del portal de transparencia institucional, en la que se proyecta su contenido y estructura, es clave conformar un equipo liderado por la UTRC y USINIEH que integre actores internos y externos a la Secretaría de Educación, realizar pruebas piloto a nivel departamental del funcionamiento de los portales y validar la facilidad de uso y acceso al portal por las instancias de participación comunitaria, para identificar cuellos de botella y opciones de mejora. La vinculación de otros actores es necesaria para dar una retroalimentación de la propuesta preliminar desde la perspectiva de gestores o usuarios del portal como sociedad civil, organizaciones que promueven acciones de transparencia o como entidades de Estado responsables del seguimiento, para evitar duplicar información o contar con necesidades de publicación de información desde las veedurías sociales.
2. El proceso de entrega de información pública al ciudadano, dirigido a garantizar el cumplimiento de la Ley de transparencia y acceso a la información pública en su artículo 13, ha demostrado la necesidad de articular técnica y operativamente los subprocesos de publicación de información en cuatro portales: i. Portal único de transparencia del IAIP, ii. Portal de Emergencia Covid-19 y Huracán ETA, iii. Portal institucional de la Secretaría de Educación a nivel central y departamental y iv. Portal de HonduCompras, si se pretende evitar los procesos independientes que duplican la publicación de información.
3. La publicación de la información en los portales realizada por la UTRC y los enlaces de transparencia orientada a cumplir los requerimientos de calidad y plazos dados por el IAIP y ONCAE ha permitido identificar que el proceso está fuertemente condicionado por las unidades ejecutoras en los niveles central y departamental y que es necesario contar con lineamientos consensuados con la sociedad civil y organizaciones que promueven la transparencia en el país, para definir la información adicional relevante y garantizar un trabajo colaborativo. El que promueva, no solo una corresponsabilidad de los flujos de información sino la creación de una cultura de cumplimiento de la Ley de Transparencia en función a metas de publicación y actualización.
4. La capacitación virtual o presencial dirigida a los funcionarios de la UTRC en el nivel central y a los enlaces de transparencia en el nivel departamental y orientada al desarrollo de competencias individuales para el manejo paso a paso de los portales de transparencia ha demostrado ser insuficiente para facilitar la transición de nuevos administradores de los portales y consolidar, en el mediano y largo plazo, las capacidades institucionales, debido a la rotación o cambio constante de personal.
5. El manejo de los portales a nivel de usuario de los enlaces de transparencia dirigido a publicar información, difundir los mecanismos de transparencia y generar reportes ha evidenciado la necesidad de que los enlaces cuenten con competencias previas de uso de las Técnicas de Información y Comunicación (TIC), debido a que la publicación de información en el portal supone la gestión de archivos, generación de documentos, navegación en internet, edición de documentos y utilización de hojas de cálculo, entre otros aspectos.
6. Las débiles sinergias desde la plana ministerial y la ausencia de sistemas de seguimiento y evaluación internos sobre la entrega clara, completa y actualizada de información pública a través de los portales de transparencia al interior de las direcciones departamentales y en el nivel central, ha generado deficiencias en el seguimiento al proceso, la publicación dispersa de información sin consolidar un reporte que oriente la toma de decisiones sobre los recursos y el personal de la Secretaría de Educación.
7. El proceso de socialización del portal de transparencia orientado tanto al acercamiento de los funcionarios públicos como de la comunidad educativa ha sido identificado como un componente fundamental de la gestión del portal institucional, si se pretende consolidar una cultura organizacional que promueva la rendición de cuentas a la ciudadanía no como una carga laboral, sino como una opción de mejora para evitar la mala práctica de requerir información que está disponible en el portal.



2.7 Reflexión – acción

Recomendaciones



El equipo de sistematización y el equipo técnico de la Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ) responsables de la evaluación de la gestión institucional de la Secretaría de Educación, para los ejes de Compras y contrataciones, Gestión del recurso humano y Gestión de resultados, luego del análisis de la experiencia de aprendizaje, plantearon recomendaciones teniendo en cuenta las siguientes preguntas orientadoras y las responsabilidades asignadas:

¿Qué recomendaciones plantearía para mejorar la gestión de los portales de transparencia?

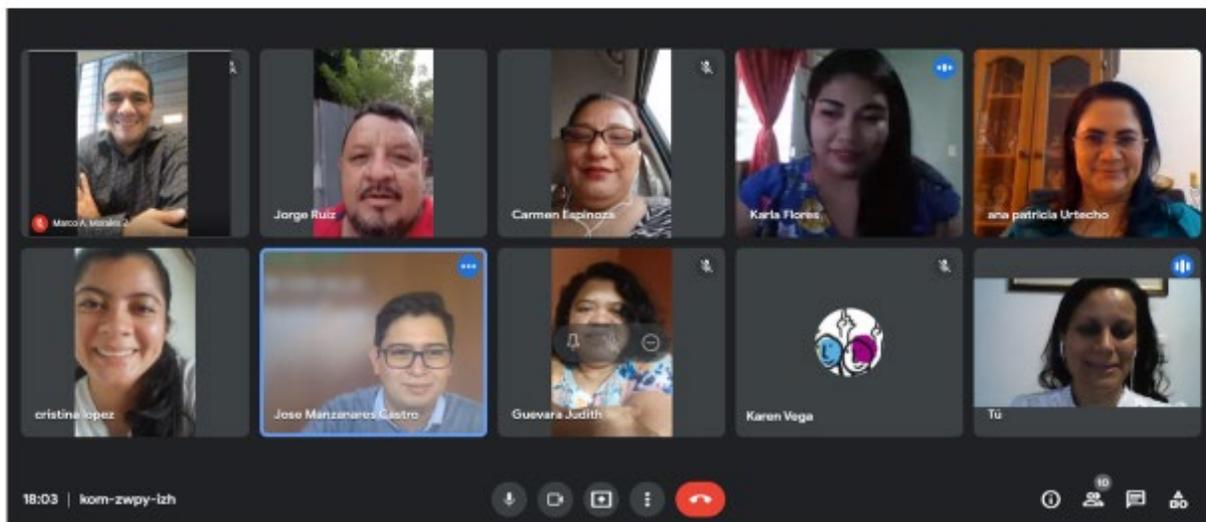
A nivel central - Subsecretaría de Asuntos Administrativos y Financieros/ UTRC

- La gestión de los portales de transparencia requiere de una directriz institucional que norme la publicación, actualización y monitoreo de la información pública a nivel central y departamental, que restrinja el uso de Facebook como un medio oficial para hacer la publicación de la información de la gestión institucional (p.e. número de docentes, cifra desconocida). Además, es necesario considerar que los lineamientos institucionales se articulen con el Plan de trabajo de cultura de la integridad, garanticen la facilidad de consulta, uso y análisis de la información mediante el formato de publicación y permitan el archivo electrónico de las publicaciones para comparar las series históricas de los procesos.
- La publicación en el Portal de HonduCompras necesita divulgar, desde el inicio del proceso de adquisiciones, los documentos que se generan, los participantes en las tomas de decisiones, resultados, contratos y resoluciones. Además, como garantía para la gestión de la información debe incluirse: i. Publicación del proceso y pliego, ii. Proceso de compra / actas de apertura y iii. Proceso de adjudicación.
- La estrategia de divulgación de los portales de transparencia en coordinación con la Unidad de Comunicación en el nivel central necesita ampliar la información publicada y fortalecer el trabajo colaborativo interno y externo. En cuanto a la publicación, el portal debería ofrecer información sobre cantidad de docentes, viáticos, gastos de representación y observaciones/quejas o recomendaciones; para esto es necesario fortalecer el trabajo colaborativo interno de la UTRC con otras unidades como: UPEG, control interno, Dirección General de Adquisiciones, COCOIN y talento humano. En cuanto al trabajo con actores externos es necesario propiciar la vinculación con la ciudadanía, organizaciones que promueven la transparencia en el país y Comisiones Ciudadanas de Transparencia como usuarios del portal para la rendición de cuentas y veedurías ciudadanas.
- La cultura institucional en torno a la transparencia necesita ser liderada por la plana ministerial para generar sinergias entre las unidades en pro de un cumplimiento proactivo de la norma, realizar seguimiento a la UTRC, promover el seguimiento de las evaluaciones e informes que se deben presentar por cada mecanismo de transparencia y otorgar mayor autonomía por parte de las DDE en temas de rendición de cuentas para la gestión de la información. Adicionalmente, es necesario considerar indicadores de su consolidación, analizar los resultados de las evaluaciones externas dadas por el IAIP y la ASJ e incluir acciones dentro del plan de mejoras institucionales en el nivel central.



A nivel de las Direcciones Departamentales de Educación

- La gestión departamental de los portales de transparencia necesita tener en cuenta la directriz institucional para cumplir con las disposiciones del marco normativo sobre el derecho de acceso a la información pública. Una incorporación de rutinas específicas de monitoreo y evaluación de los portales y un cronograma detallado del reporte de información desde las diferentes unidades de la Dirección Departamental para la actualización de la información y de los mecanismos.
- La estrategia de divulgación de los portales de transparencia en el nivel departamental requiere la coordinación de los enlaces de transparencia con la Unidad de información e infotecnología para dar soporte técnico del portal, ampliar la información publicada y fortalecer el trabajo colaborativo interno y externo. En cuanto a la publicación, el portal debería ofrecer información sobre cantidad de docentes, viáticos, gastos de representación y disposiciones normativas, para esto es necesario fortalecer el trabajo colaborativo interno de los enlaces con la UPE, la unidad de auditoría interna, Subdirecciones de adquisiciones y talento humano. En cuanto al trabajo con actores externos es necesario propiciar la vinculación con la ciudadanía, organizaciones que promueven una gestión de información integrada para la prevención de la corrupción en la administración pública y Comisiones Ciudadanas de Transparencia, como usuarios del portal para la rendición de cuentas y veedurías ciudadanas.
- La cultura institucional en torno a la transparencia necesita ser liderada por los Directores Departamentales para generar sinergias entre las unidades, realizar seguimiento a los enlaces de transparencia, promover el seguimiento de las evaluaciones e informes que se deben presentar por cada mecanismo de transparencia y ejercer con autonomía acciones para la rendición de cuentas. Adicionalmente, es necesario considerar indicadores de su consolidación, e incluir acciones dentro de los planes de mejora institucional en el nivel departamental.





Plan de comunicación

 <p>¿A quién queremos comunicar nuestros resultados y lecciones aprendidas?</p>	Talleres	Reuniones de socialización	Foros, mesas redondas y congresos	Publicaciones físicas y electrónicas	 <p>Observación</p>	 <p>¿Cuándo?</p>	 <p>Responsables</p>
Ministro (Despacho ministerial, con asesores y Sub secretarios de Estado)		X			En qué estamos, qué se ha logrado, cómo fortalecer el proceso	18.11.2021	APRODE
Directores de las DE / Secretarios Departamentales / Unidad legal		X			En qué estamos, qué se ha logrado, cómo fortalecer el proceso	18.11.2021	APRODE
UPEG / Secretaria general						18.11.2021	APRODE
Enlaces de transparencia	X				Taller / planificación PEI 2021 - 2023	18.11.2021	APRODE
ASJ						18.11.2021	APRODE
Organismos cooperantes						10/2021	
IAIP	X				Trabajar con los actores para la retroalimentación permite aclarar dudas	11/2021	APRODE
Equipo gestor de descentralización						10/2021	APRODE
Control interno de DDE						10/2021	APRODE
Comité de ética						10/2021	APRODE
USINIEH						11/2021	APRODE



Siglas y acrónimos

AGA	Alianza para el Gobierno Abierto
ASJ	Asociación para una Sociedad más Justa
CED	Consejo de Desarrollo Educativo
CDDE	Consejo Distrital de Desarrollo Educativo
COCOIN	Comité de Control Interno Institucional
COMDE	Consejo Municipal de Desarrollo Educativo
DDE	Dirección Departamental de Educación
ET	Enlace de Transparencia
IAP	Instituto de Acceso a la Información Pública
NC	Nivel Central
ONCAE	Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado
SACE	Sistema de Administración de Centros Educativos
TAECCI	Taller de Autoevaluación de Control Interno Institucional
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UDO	Unidad de Desarrollo Organizacional
UPEG	Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión
UTRC	Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas
USINIEH	Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras



- Acuerdo Ejecutivo No. 1370-SE. Secretaría de Educación de Honduras. (2014). <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2016/10625.pdf>
- Acuerdo IAIP No. 0001. Reglamento de *la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. (2008). *Gobierno de Honduras*.
- Brito, A. (2019). *Información y transparencia: cuadros de indicadores de las escuelas en América Latina*. Unesco: IIPe. https://www.sel-gipes.com/uploads/1/2/3/3/12332890/2019_-_unesco_-_informaci%C3%B3n_y_transparencia._cuadros_de_indicadores_de_las_escuelas_en_am%C3%A9rica_latina.pdf
- Camacho, G. (2018). Sobre la transparencia, el derecho de acceso a la información pública y los deberes de publicidad. Su diferencia conceptual y práctica. *Revista de Derecho Público*, (Número Especial), 75–95. https://www.academia.edu/42962257/Sobre_la_transparencia_el_derecho_de_acceso_a_la_informaci%C3%B3n_p%C3%BAblica_y_los_deberes_de_publicidad_Su_diferencia_conceptual_y_pr%C3%A1ctica_2018_
- CEPAL, C. E. para A. L. y el C. (2017). *Plan de gobierno abierto: una hoja de ruta para los gobiernos de la región*, 81, Serie Manuales. Documento elaborado por Naser, A. y Ramírez Alujas, A. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36665/S1700687_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Datosmacro.com. (2021). *Honduras - Índice de Percepción de la Corrupción*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/honduras>
- Decreto Legislativo 170. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso Nacional Honduras. (2006).
- GIZ GmbH. (Ed.). (2015). *Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS*. Eschborn, Alemania: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07889-8>
- Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, ALBOAN y Hegoa. (2004). Guía para la sistematización de experiencias de intervenciones públicas. *La sistematización: una nueva mirada a nuestras prácticas*. <http://cajondeherramientas.com.ar/index.php/2015/06/09/guia-para-la-sistematizacion-de-experiencias-de-transformacion-social/>
- Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos*. Bogotá, Colombia: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, CINDE.
- ONCAE. (2016). ONCAE, HonduCompras. Sistema de Información de Contratación y Adquisiciones del Estado de Honduras. Gobierno de la República de Honduras. <http://h1.honducompras.gob.hn/Info/QuienesSomos.aspx>
- Rodríguez Aceituno, R. F. (2018). El Derecho de Acceso a la información pública como un Derecho Humano Fundamental. *Revista de Derecho*, 38(1), 25–37. <https://doi.org/10.5377/lrd.v38i0.5816>
- Secretarías de Estado en el Despacho de Educación. Honduras - GIZ. (2020). *Manual de usuario del portal de Transparencia de la Secretaría de Educación de Honduras 2.0*.
- UTRC / Secretaría de Educación. (2020). *Informe Anual Procesos y proyectos de Transparencia y Rendición de Cuentas (2018, 2019, 2020)*. Honduras.

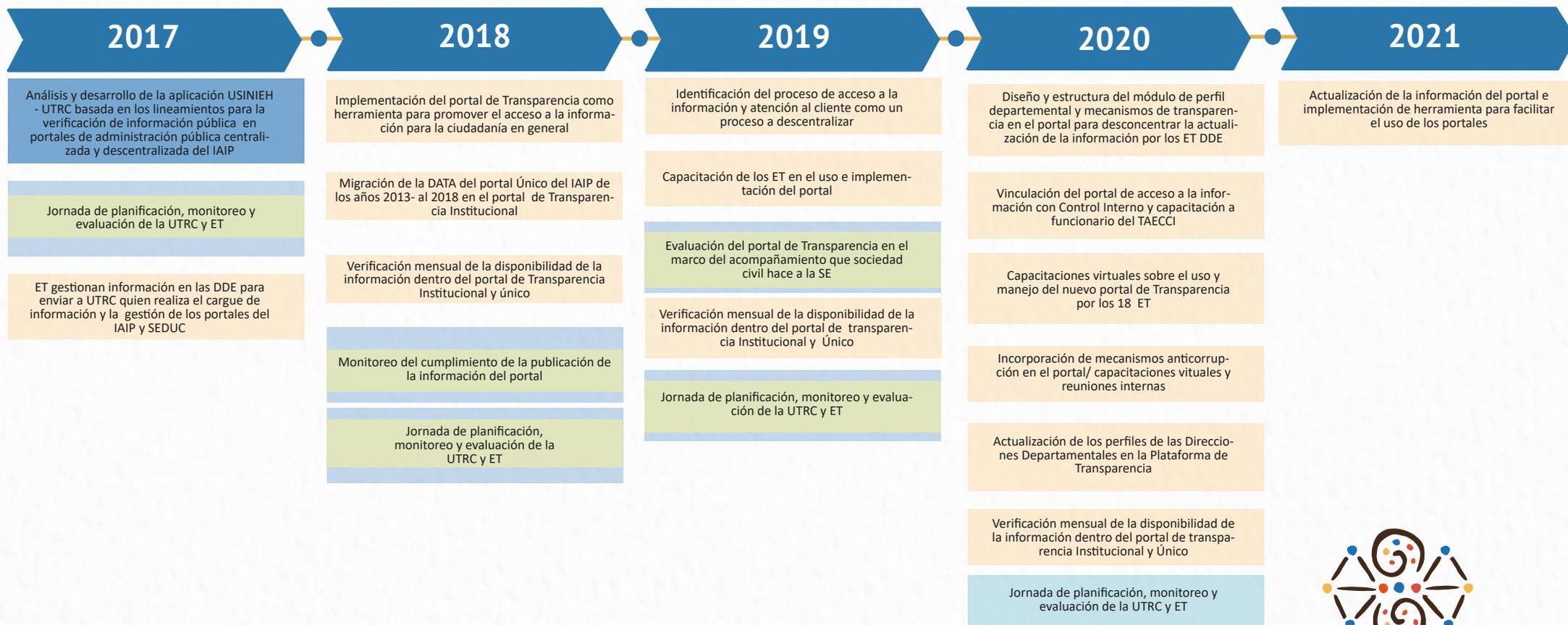


Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización

Nombre	Organización	Contacto
Equipo sistematización		
Cristina López	Oficial de monitoreo y seguimiento de proyectos – UTRC	cristina1991.lopez@gmail.com
Eduardo Taylor	Oficial del portal UTRC	eduardo.taylor@se.gob.hn
Mayra Castillo Cruz	Asistente UTRC	mayra.castillo@se.gob.hn
Marco Morales	DAISG Director UTRC (2014-2021)	marcoamzseduc@gmail.com
Karla Flores	Unidad de Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras Oficial del portal de transparencia (2017-2020)	karla.flores2@se.gob.hn
César Velásquez	Planificador de Presupuesto UPEG, responsable del Control Interno Institucional	Cesar.velasquez@se.gob.hn
María del Carmen Espinoza	Enlace de Transparencia, DDE Intibucá	maria.espinoza@se.gob.hn
Migdalia Amaya	Enlace de Transparencia, DDE Lempira	transparencia.lempira@se.gob.hn
Ana Patricia Urtecho	APRODE	ana.urtecho@giz.de
Judith Guevara	APRODE	judith.guevara@giz.de
Karen Vega	APRODE	karen.vega@giz.de
José Luis Manzanares	APRODE	jose.manzanares@giz.de
Entrevistas		
José Herrera	ASJ	jherrera@asjhonduras.com
Jozmary García	ASJ	ggarcia@asjhonduras.com
Carlos Espinal	ASJ	cespinal@asjhonduras.com
Howard Guzmán González	ASJ	hguzman@asjhonduras.com
Marco Morales	DAISG Director UTRC (2014-2021)	marcoamzseduc@gmail.com
Invitados encuentro recomendaciones		
Evelyn Moreno	ASJ	emoreno@asjhonduras.com
José Herrera	ASJ	jherrera@asjhonduras.com
Howard Guzmán González	ASJ	hguzman@asjhonduras.com



Anexo: Línea de tiempo 2017-2021



- Política
- Planeamiento
- Ejecución
- Monitoreo y evaluación

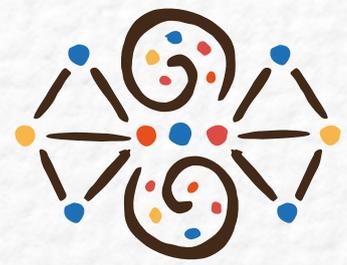


APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización en el Sector Educativo de Honduras



Sección 3



APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras



Proyectos específicos: una estrategia para responder a las demandas de la gestión educativa local de las Redes Educativas

La experiencia de la Coordinación Nacional de Redes Educativas y de las Coordinaciones Departamentales de Santa Bárbara, Lempira e Intibucá en el proceso de construcción de lineamientos con incidencia en la elaboración, implementación y gestión de proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular 2017-2021

Equipo de sistematización

Secretaría de Educación

Angélica Barahona	<i>Coordinadora Nacional de Redes Educativas</i>
Walkiria Rodríguez	<i>Equipo Coordinación Nacional de Redes Educativas</i>
Norma Rivera	<i>Coordinadora Departamental de Redes Educativas de Santa Bárbara</i>
Leticia Vásquez	<i>Coordinadora Departamental de Redes Educativas Intibucá</i>
Ofelia Tejada	<i>Coordinadora Departamental de Redes Educativas de Lempira</i>
Luciano Aguilar	<i>Director Red Educativa de San Nicolás, Santa Bárbara</i>

APRODE Resultado 3: Redes educativas ofrecen servicios de calidad

Jennifer Wörz	<i>Responsable de resultado</i>
Dora Anduray	<i>Asesora Técnica</i>
Leonel Lara	<i>Practicante</i>

Facilitación de la Sistematización:

María Cristina Moncayo-Riascos *Consultora*
Lugar y fecha: San Juan de Pasto, Colombia, septiembre de 2021.

Para citar esta sección:

Aguilar, L., Anduray, D., Barahona, A., Lara, L., Moncayo-Riascos, M., Rivera, N., Rodríguez, W., Tejada, O., Vásquez, L. y Wörz, J. (2021). Proyectos específicos: una estrategia para responder a las demandas de la gestión educativa local de las Redes Educativas. En *Compendio de aprendizajes de gobernanza participativa en la Secretaría de Educación de Honduras en el marco del Proyecto APRODE en sus fases I y II* (pp. 71-94). Honduras.





Sección 3

Proyectos específicos: una estrategia para responder a las demandas de la gestión educativa local de las Redes Educativas

Índice Temático

<i>Presentación</i>	73
<i>3.1 Introducción</i>	74
<i>3.2 Propósito de la sistematización</i>	75
<i>3.3 Marco conceptual</i>	76
<i>3.4 Contexto de la sistematización</i>	77
<i>3.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje</i>	78
<i>3.6 Reflexión Logros, dificultades y lecciones aprendidas</i>	83
<i>3.7 Reflexión – acción Recomendaciones</i>	85
<i>Bibliografía</i>	91
<i>Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización</i>	92



Presentación



La Secretaría de Educación de Honduras a través de las Redes Educativas promueve e impulsa políticas y estrategias que permiten el acceso a una educación de calidad. Las Redes Educativas son una estrategia transversal, creada para apoyar el acceso a los servicios educativos con calidad, equidad, transparencia y participación para la niñez y juventud; priorizando la gestión pedagógica curricular y la reorganización de los recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura según las demandas de la comunidad educativa.

Es por eso que para la Secretaría de Educación Honduras es importante respaldar la gestión pedagógica en las redes educativas, valorando los aprendizajes y experiencias del proceso de diseño e implementación de lineamientos para la elaboración y gestión de proyectos específicos en el occidente del país, como referentes que guíen la gestión pedagógica local a nivel nacional.

Angélica Barahona
Coordinadora Nacional de Redes Educativas



3.1 Introducción

La presente sección tiene por objeto sistematizar el proceso de construcción de lineamientos y aplicación de herramientas para la gestión local de Redes Educativas, en el marco de la Estrategia de Ampliación y Sostenibilidad de Redes Educativas y de las responsabilidades de la gestión pedagógica, en los niveles central, departamental, municipal y distrital. Desde esta perspectiva, reflexiona sobre el fortalecimiento de capacidades en los diferentes niveles de la Secretaría de Educación, así como en su influencia en el fortalecimiento de la gestión, autogestión y cogestión local de recursos en búsqueda del mejoramiento de los aprendizajes de los educandos.

La sistematización de la experiencia tiene que ver con las acciones impulsadas desde el resultado tres del Proyecto Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo hondureño (APRODE). Este resultado orientó sus acciones a las Redes Educativas en servicios de alta calidad, para ello el equipo de trabajo de la Secretaría de Educación y

de APRODE contempló el desarrollo de actividades para la aplicación de herramientas de gestión en las Redes Educativas como el Proyecto Educativo de Red, los Proyectos Específicos y el monitoreo funcional a través del Sistema de Administración de Redes Educativas de Honduras (SIARED).

Asimismo, en asocio con el resultado dos, Procesos de cooperación Direcciones Departamentales - Direcciones Municipales - Sector privado y con el resultado cuatro, Participación de la sociedad civil fortalecida y enfoque de derechos educativo se desarrollaron estrategias para el financiamiento de proyectos específicos con el apoyo de gobiernos locales y del sector privado y la implementación del enfoque de derechos en el aula respectivamente. Las acciones fueron ejecutadas a partir de proyectos de cambio y acuerdos con la Coordinación Nacional de Redes Educativas, las Direcciones Departamentales de occidente y las Redes Educativas seleccionadas en el ámbito geográfico de influencia del proyecto.



3.2 Propósito de la sistematización



La sistematización realizó una recuperación y valoración crítica de la experiencia, de la Coordinación Nacional de Redes Educativas y de las Coordinaciones Departamentales de Santa Bárbara, Lempira e Intibucá, del proceso de construcción, actualización e implementación de lineamientos con incidencia en la formulación y gestión de proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular, orientados a consolidar la gestión local de las Redes Educativas del occidente de Honduras, en el período comprendido entre 2017 y 2021.

El propósito de esta sistematización fue construir un proceso de aprendizaje colectivo, mediante espacios de diálogo crítico y abierto, respecto a los factores que incidieron positiva y negativamente, en la implementación de la experiencia desarrollada y proponer recomendaciones en el mediano y largo plazo para la gestión de Redes Educativas a nivel del país, partiendo de las manifestaciones de los actores involucrados y protagonistas.

El equipo de sistematización consensuó los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Fortalecer las líneas de incidencia de la Coordinación Nacional y Coordinaciones Departamentales para la gestión local de las Redes Educativas.

Objetivos específicos

- Describir y analizar cómo se desarrolló el proceso de intervención destacando logros y dificultades, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
- Analizar y explicar el proceso de intervención y las relaciones de articulación institucional y multiactor para fortalecer la gestión local de las Redes Educativas.
- Caracterizar los factores que fortalecieron o debilitaron la incidencia de los lineamientos para la gestión educativa local.
- Rescatar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia, resaltando las acciones que mejoran su implementación.
- Fortalecer el desarrollo de la capacidad de aprendizaje a nivel institucional.

El desarrollo de la sistematización puso especial énfasis en propiciar una reflexión inicial sobre la necesidad de establecer una cultura de gestión de conocimiento, en los equipos de Coordinación de Redes Educativas, a través de una actitud crítica, autocrítica y reflexiva, teniendo en cuenta el interés en replicar la sistematización a experiencias de aprendizaje como biblio-móvil / mochilas viajeras y el proceso de planificación y monitoreo del Proyecto Educativo de Red, entre otras.



3.3 Marco conceptual



El contexto conceptual en el cual ha surgido la experiencia de aprendizaje busca unir estrategias de la dimensión pedagógica curricular y la gestión educativa local de las Redes Educativas.

3.3.1 Gestión educativa local, dimensión pedagógica curricular y proyectos específicos

Las Redes Educativas de Honduras son la estrategia de gestión educativa para la descentralización y democratización de la educación que constituyen procesos colaborativos entre centros educativos y una planificación participativa entre todos los actores de la comunidad para la mejora de la educación (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, 2020). La red educativa, como un modelo de gestión institucional, pedagógica, administrativa y financiera, permite optimizar recursos, dirigidos a mejorar la calidad educativa y requiere definir acciones de gestión en diferentes dimensiones que permitan la cobertura y mejora de la red de manera integral.

La dimensión pedagógica curricular hace referencia a las metodologías de enseñanza-aprendizaje, materiales didácticos, formas de evaluación del aprendizaje, formación docente, cooperación y asesoría mutua entre docentes itinerantes, asistencia a clases, tiempo efectivo de enseñanza y

sistema de tutoría. Asimismo, el cumplimiento del Currículo Nacional Básico (CNB) a las necesidades locales, indicadores educativos de cada centro, en función de los cuatro tipos de saberes: saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, 2016).

El abordaje pedagógico curricular de las REDH debe favorecer que los centros integrados eduquen a los educandos para la democracia, la participación, la concertación y la formulación de acciones innovadoras, que transforman sus propias necesidades y problemáticas. Desde esta perspectiva, en los proyectos específicos se recoge la opinión y compromiso de todos los actores que forman parte de la comunidad educativa, se plantean soluciones e identifican factores de riesgo que puedan incidir en la mejora de los aprendizajes y de los indicadores educativos de calidad, eficiencia, acceso y participación.



3.4 Contexto de la sistematización



En Honduras, las Redes Educativas cuentan con un marco normativo favorable para la elaboración, implementación y gestión de proyectos específicos. Las primeras disposiciones, dadas en 2011 fueron el Reglamento de Redes Educativas (Acuerdo No 15678-SE, 2011), el Manual Conceptual de Redes Educativas y la Guía Metodológica del Proyecto Educativo de Centro. Posteriormente, en el año 2014 se establecieron las atribuciones de las Direcciones Departamentales, Municipales y Distritales de Educación y el funcionamiento de los Centros Educativos (Acuerdo Ejecutivo 1361-SE, 2014), mediante los reglamentos operativos de la Ley Fundamental de Educación (Decreto No 262, 2011).

En el ámbito internacional en 2015 Honduras adopta la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El ODS 4 “Educación de calidad busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. Este ODS tiene una fuerte vinculación con los grandes objetivos y metas nacionales establecidos en la Visión de País 2010–2038 (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, 2017).

Por otro lado, es importante mencionar que durante la experiencia de aprendizaje la Subsecretaría de Asuntos Técnico Pedagógicos de la Secretaría de Educación lideró diferentes procesos de forma interna y conjuntamente con otros organis-

mos de cooperación internacional, que desde el contexto influyeron en la elaboración y monitoreo de los proyectos específicos de las Redes Educativas. Entre las acciones, en 2019 la Subsecretaría convocó a una mesa de priorización curricular integrada por diferentes unidades del nivel central, para estructurar lineamientos sobre el quehacer educativo a nivel de centro educativo con incidencia en las Redes Educativas.

En cuanto a otras Agencias de Cooperación que apoyaron procesos de fortalecimiento de las Redes Educativas entre 2017-2021 se encuentra el proyecto de Gobernabilidad Local Honduras de USAID, quienes apoyaron el desarrollo de la aplicación móvil Open Data Kit (ODK), el instructivo de monitoreo del Proyecto Educativo de Red y la gestión de proyectos. Asimismo, el Proyecto Fortaleciendo la Gestión Educativa a Nivel Municipal/ Distrital FORTA, que asesoró el diseño e implementación del modelo de Supervisión Educativa de Honduras, enfocado en fortalecer las capacidades de los municipios y distritos en las áreas de liderazgo pedagógico, técnicas de supervisión y gestión educativa y la creación de comunidades de aprendizaje.

En 2020, la contingencia por la pandemia del Covid-19 fue un elemento que reconfiguró el trabajo de la Secretaría y las prioridades de acción. A partir de 2021, las estrategias de comunicación virtual toman un rol protagónico en la gestión educativa y en las estrategias de capacitación.



3.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje

Antecedentes:



Las Redes Educativas en el occidente de Honduras surgen, a partir del año 2004, como un modelo de gestión escolar descentralizada del “Plan Educación para Todos”. El modelo representaba un 10% de los centros educativos organizados en red y buscaba apoyar el acceso a niños, niñas y jóvenes a servicios educativos con calidad, equidad, transparencia y participación (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, 2020).

En el año 2014 la Coordinación Nacional de Redes Educativas (CNRE) a cargo de la Unidad de Modernización del Estado (UME) se transfiere a la Dirección General de Construcciones Escolares y Bienes Inmuebles, por tres años. En el año 2016

se da la institucionalización en el país de las Redes Educativas, durante este año la Secretaría de Educación instruye a que “todos los centros educativos de educación Pre básica, Básica y Media a nivel nacional se organicen en Redes Educativas” (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación y GIZ, 2016). La creación de Redes Educativas se orienta principalmente a indicadores de conformación de redes y a la gestión de fondos, desde el nivel central, para la mejora de la infraestructura física y tecnológica, en el marco del Plan Maestro de Infraestructura Educativa y del Sistema de Planificación de Infraestructura Educativa (SIPLIE). Asimismo, en 2015 se creó la primera versión del SIARED, como un módulo de gestión del SIPLIE.

2017-2018 La gestión de las Redes Educativas inicia una transición de enfoques de la mejora de la infraestructura educativa, a la mejora de las herramientas de gestión

En este período tres aspectos contribuyeron a dar inicio a la transición. El primero fue en 2017, la CNRE se transfiere de la Dirección General de Construcciones Escolares y Bienes Inmuebles a la Dirección General de Currículo y Evaluación de la Subsecretaría de Asuntos Técnico Pedagógicos. El segundo, la realización del estudio ¿Qué opinamos del modelo de Redes Educativas? Y el tercero la definición en 2018 de lineamientos para la elaboración e implementación de proyectos específicos y un plan de capacitación para el desarrollo de capacidades departamentales, distritales, municipales y locales (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras y GIZ, 2018).

El estudio, encuestó a 334 personas y evidenció que el 30% de los encuestados no conocían el modelo de Redes Educativas y que el 91% que lo conocían, lo consideraban funcional. Además, identificó como áreas prioritarias para el fortalecimiento, la calidad educativa, la participación y

la planificación estratégica. Sumado a esto, dio luces sobre acciones claves para mejorar la gestión: el fortalecimiento de la dimensión pedagógica curricular, una mayor cobertura en tercer ciclo y media, la elaboración del Proyecto Curricular de Centro/Red, la formulación de proyectos, el diseño pedagógico curricular y el diseño de una estrategia de sostenibilidad de Redes Educativas.

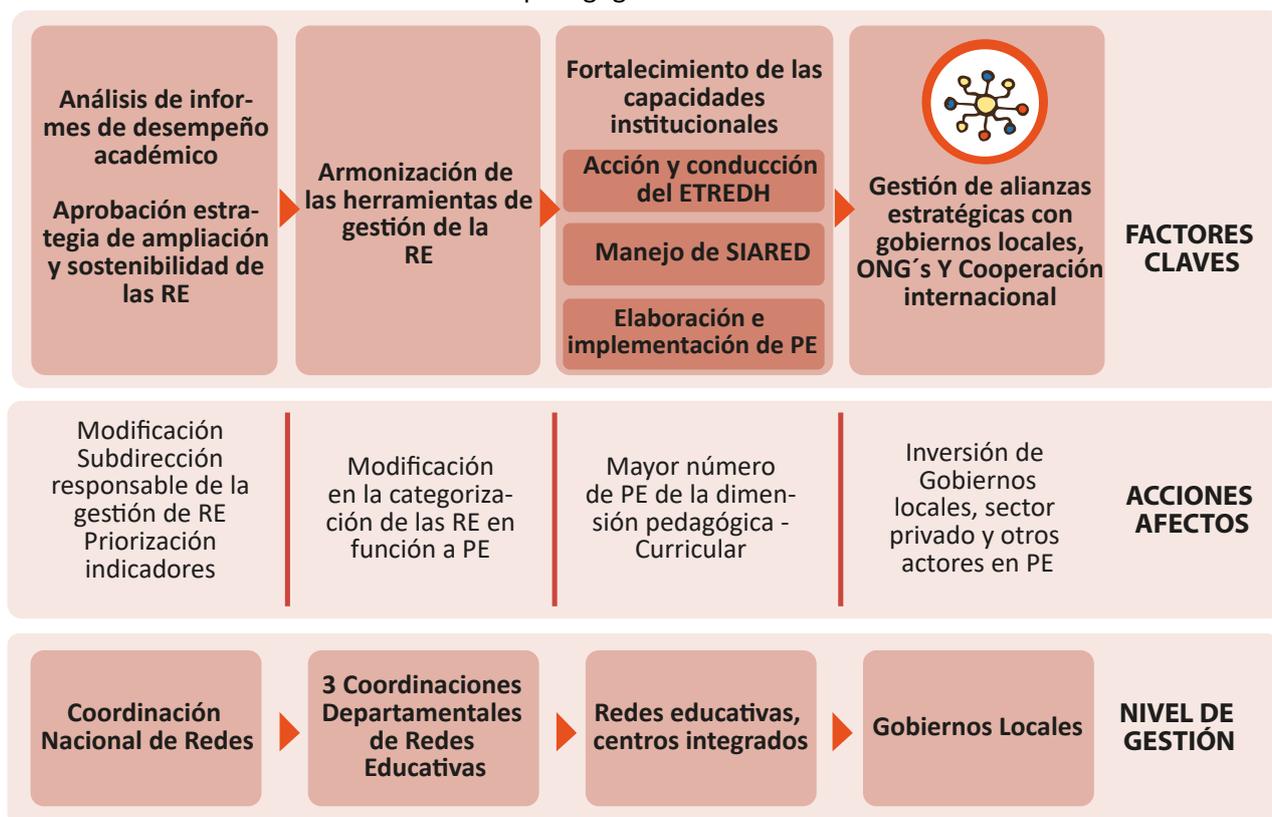
Finalmente, entre algunos de los aspectos para hacer sostenibles las Redes Educativas se señalan tres que guardan relación con los hallazgos de la sistematización: i. Monitorear y evaluar las Redes Educativas a través de la plataforma SIARED y visitas de campo a nivel local, ii. Crear mecanismos de gestión de recursos económicos en las redes y autoridades municipales, departamentales y iii. Involucrar fuerzas vivas (alcaldes, gobernadores y empresa privada) en el financiamiento de proyectos planificados (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación y GIZ, 2016).

2019-2021 La gestión de proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular se fortalece con el abordaje de sostenibilidad de las Redes Educativas y de alianzas estratégicas municipales



En el ordenamiento y reconstrucción de la experiencia, el equipo enfatizó que “los proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular son el corazón de las redes educativas”. En este período, cinco pasos claves dieron inicio a la consolidación de proyectos específicos de esta dimensión. La figura 3.1, visualiza la interacción entre los aspectos y el nivel de gestión.

Figura 3.1. Aspectos que dieron inicio a la consolidación de proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular



Fuente: Elaboración propia a partir de línea de tiempo del proceso



Te invitamos a profundizar en la sección cinco el factor de gestión de alianzas estratégicas: “Emprender por la gestión educativa local: un esfuerzo común en occidente”

Paso 1- Análisis de los informes Nacionales de Desempeño Académico y elaboración de la estrategia de ampliación y sostenibilidad de Redes Educativas

El análisis del equipo de Redes Educativas, a nivel central y departamental, de los informes Nacionales de Desempeño Académico de los años 2017 a 2019, realizados por la Dirección General de Currículo y Evaluación a estudiantes de los grados tercero, sexto y noveno en las asignaturas de Español y Matemáticas, fueron fundamentales para dar inicio al fortalecimiento de la dimensión pedagógica curricular: Los resultados evidenciaron que no hubo mejoras sustanciales en el desempeño académico y en algunos casos, disminuyó el porcentaje de estudiantes con nivel de desempeño satisfactorio y avanzado. A julio de 2021 SIARED reporta 2274 Redes Educativas integrando un total de 19182 centros.

Para el año 2019 la CNRE, el Equipo de Tareas de Redes Educativas (ETREDH) y los Coordinadores/as de Redes de las Direcciones Departamentales de Educación (CDRE), elaboraron la Estrategia de am-

pliación y sostenibilidad de las Redes Educativas en Honduras, aprobada mediante Acuerdo No 0085, 2019. En dicha estrategia los proyectos específicos se plantean como productos esperados: fortalecer



las competencias pedagógicas curriculares de los/las docentes en la red, implementar nuevas propuestas curriculares complementarias para el desarrollo de los temas transversales, aumentar el aprendizaje significativo de niñas, niños y jóvenes y fortalecer alianzas estratégicas para la mejora de la calidad educativa y el desempeño. Asimismo, se

establece que los factores pedagógico y tecnológico, permiten la mejora de los indicadores educativos y la integración de los mecanismos tecnológicos (SIPLIE, SIARED y la aplicación móvil Open Data Kit – ODK) para monitorear la funcionalidad y aplicación de herramientas de gestión en las redes.

Paso 2- Armonización de lineamientos y herramientas para la elaboración, gestión y monitoreo de proyectos específicos

La correspondencia de las herramientas de planificación con los lineamientos para la elaboración de los proyectos específicos y para la inversión en educación de Gobiernos Locales requirió que, entre 2019 y 2020, la CNRE y los CDRE elaboraran y actualizaran el Manual de Redes Educativas (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, 2020), el perfil del Proyecto Educativo de Red (PER), de proyectos específicos, la ficha de monitoreo de proyectos específicos y SIARED.

Los cambios incluyeron la identificación de indicadores educativos y sociales, la vinculación con el Plan de Desarrollo Municipal y la asignación presupuestaria en el Plan Municipal. Adicionalmente, en este período se introdujo el nuevo modelo de Supervisión y Acompañamiento Docente en estrecha vinculación con Redes Educativas y el

Monitoreo del PER a través de la aplicación móvil ODK según el instructivo de monitoreo de la SE desarrollado con USAID en 2019. El monitoreo del PER a través de la aplicación permitió la elaboración de actas de mejoras y planificar a futuro la incorporación puntual del monitoreo a los proyectos específicos.

Paso 3- Fortalecimiento del desarrollo de capacidades en el nivel de recursos humanos y en el nivel organizacional

El desarrollo de capacidades es concebido por la GIZ como un proceso integral, en el que capacidad se entiende como “la facultad o aptitud de las personas, organizaciones y sociedades para configurar su propio desarrollo de manera sostenible y adaptarse a un marco de condiciones dinámico” (GIZ GmbH, 2015, p. 124).

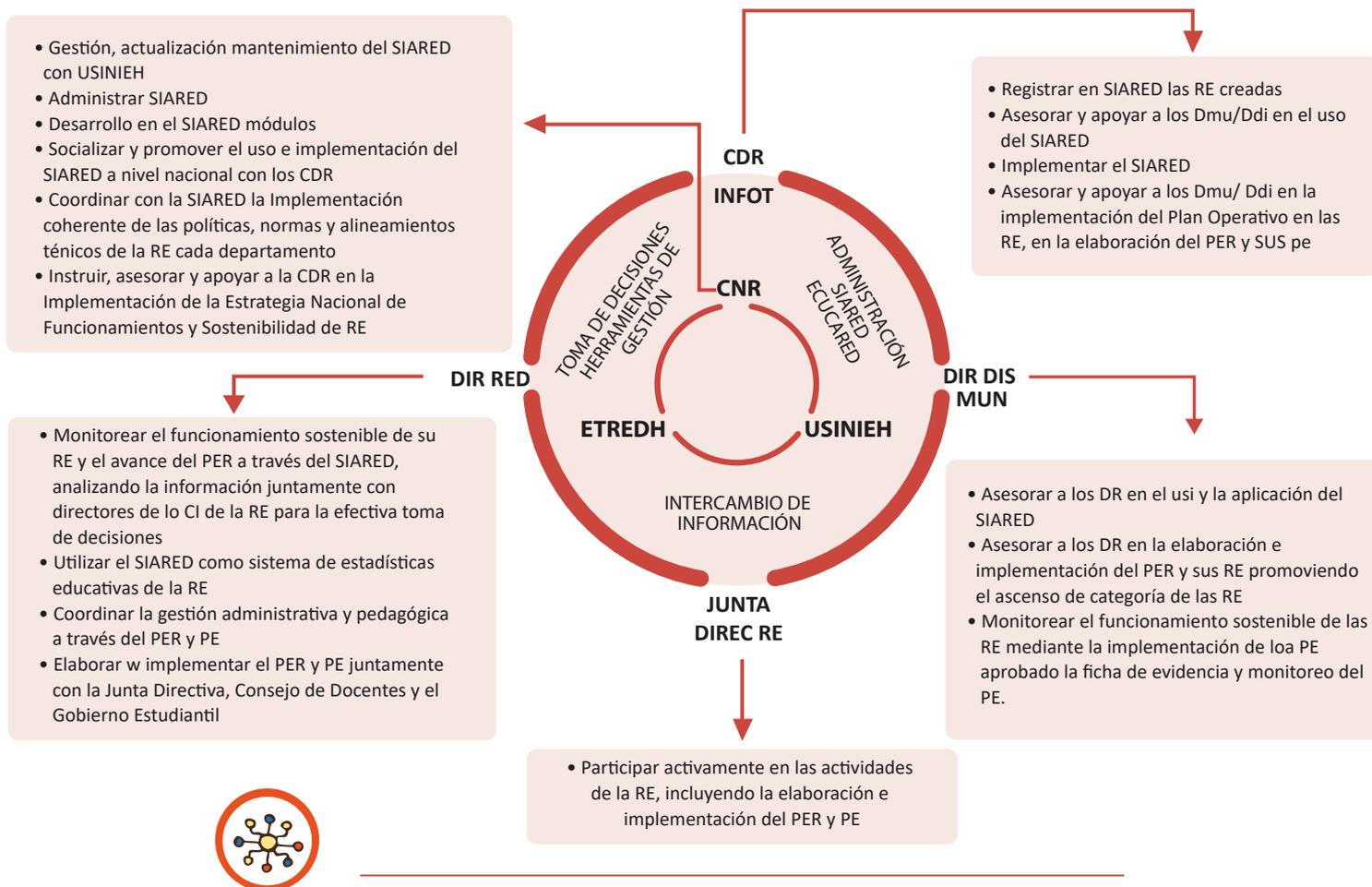
Esto incluye detectar problemas de desarrollo, elaborar estrategias para darles solución e implementar esas estrategias con éxito. La estrategia de fortalecimiento de capacidades fue pactada como parte de los proyectos de cambio y se dio en dos niveles, el nivel individual de recursos humanos y el nivel organizacional.

La gestión del cambio implicó la formulación de lineamientos para la elaboración y gestión de proyectos específicos, el proceso de aprendizaje de manejo de SIARED y la definición de funciones interdependientes (Figura 3.2). Este proceso fortaleció: i. La capacidad de acción y conducción de la CNRE, la USINIEH y el ETREDH. ii. La capacidad de formación y capacitación de los CDRE de occidente, los/las subdirectores/as de servicios

educativos e infotecnología y iii. La competencia como capacitadores/as y multiplicadores/as de Directores/as Municipales y Directores/as de Red, seleccionados de los departamentos de occidente. El fortalecimiento de las capacidades y competencias se dio mediante capacitaciones, el aprendizaje entre pares y el aprendizaje basado en la web.



Figura 3.2. Estructura para el fomento de proyectos específicos



Fuente: Elaboración propia a partir de línea de tiempo y Manual de Redes Educativas

En cuanto al aprendizaje basado en la web, se realizó en 2020 el curso virtual sobre enfoque de derechos y participación en el aula. Las sesiones reforzaron la elaboración de proyectos específicos de participación de gobiernos estudiantiles y de niños, según los nuevos formatos para la formula-

ción de proyectos específicos y el plan de acción. En 2020 otras capacitaciones, en la zona occidental del país, condujeron a un nivel de transferencia tecnológica y a la priorización de proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular direccionada desde SIARED.

Paso 4- Rediseño y actualización del Sistema de Administración de Redes Educativas de Honduras (SIARED)

En 2020 se da la actualización técnica y estratégica del SIARED, que incorporó por un lado, cambios en el sistema operativo, en la interfaz del usuario, la documentación a través de manuales de usuario (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras y GIZ, 2020) y EDUCARED. <http://siared.se.gob.hn/>





Así como, la nueva categorización de Redes Educativas A, B y C dada en función a la elaboración de al menos un proyecto específico de la dimensión pedagógica curricular.

Esta condición obligó a una transición de proyectos específicos orientados a la dotación de infraestructura o a la adquisición de bienes inmuebles, a proyectos enfocados en fortalecer la gestión pedagógica, considerada el talón de Aquiles de las Redes Educativas. Los resultados se reflejan en los reportes de SIARED, entre 2016 y junio de 2021

existe un registro de 1545 proyectos específicos, de los cuales, el 42% corresponden a la dimensión pedagógica curricular, seguida con un 16% tanto por la dimensión comunitaria como por la dimensión convivencial. Referente al año en que los proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular fueron agregados a SIARED, el 73% se realizaron en el año 2020 y el 13% durante el primer semestre de 2021. La gran tarea es transitar hacia la definición de criterios de calidad, la implementación y monitoreo de los proyectos específicos en articulación con el DCNB.

Paso 5- Generación de alianzas estratégicas para la gestión local de las Redes Educativas

En el año 2019 se da inicio a la generación de alianzas estratégicas entre los/as directores/as municipales y los/as directores/as de red, con los gobiernos locales, ONG's, organismos de cooperación internacional y el sector privado, como posibles socios financiadores de los proyectos específicos.

La ruta enfocada en mejorar la calidad educativa municipal se estableció en el marco de los lineamientos para la inversión en educación de Gobiernos Locales que desde 2018 prioriza seis indicadores educativos (Secretarías de Estado en el Despacho de Gobernación Justicia y Descentralización - Educación Honduras, AMHON y GIZ, 2018). De acuerdo con la CNRE, en el año 2020,

las Redes Educativas de Occidente, Comayagua y Yoro aplicaron los lineamientos de inversión municipal para financiamiento de 184 proyectos específicos orientados a la mejora de los indicadores educativos priorizados, de estos proyectos 129 corresponden a la dimensión pedagógica curricular.



Te invitamos a profundizar en la sección cuatro el proceso adelantado con los Gobiernos Estudiantiles de Red: "Niños, niñas y adolescentes como agentes de cambio en el entorno educativo"



3.6 Reflexión

Logros, dificultades y lecciones aprendidas



En relación a la elaboración e implementación de PE de la dimensión pedagógica curricular

1. La estrategia de mejorar la categorización en el SIARED de las Redes Educativas, condicionada a la elaboración de proyectos específicos, de la dimensión pedagógica curricular, ha demostrado ser apropiada para dar inicio al fortalecimiento de la dimensión pedagógica y de la dimensión administrativa y financiera, como parte central de la gestión educativa local.
2. La elaboración de proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular condujo a las Redes Educativas a una reflexión interna que ha hecho visible la posibilidad de mejorar la calidad educativa local con los recursos y potencialidades propios de los centros educativos integrados en la red.
3. Los lineamientos para la elaboración y capacitación en proyectos específicos de la dimensión pedagógica curricular requieren los siguientes ajustes: i. Incluir en el equipo actores del entorno externo a la red, como los/las Enlaces Técnicos Municipales ii. Mejorar la formulación del diagnóstico, teniendo en cuenta potencialidades o necesidades de los educandos y de la comunidad educativa, los indicadores priorizados por la Secretaría de Educación y la consolidación de una línea de base sobre aprendizajes previos y las estadísticas educativas de los centros integrados en red, reportadas en SIARED y SACE, iii. Documentar a través de SIARED los datos generales del proyecto, indicadores, donantes, ficha de monitoreo y evidencias, iv. Establecer criterios de calidad para la elaboración de proyectos específicos y v. Trascender la etapa de elaboración hacia su implementación, gestión y monitoreo.
4. Las capacidades iniciales y avances en términos de elaboración de proyectos específicos no fueron uniformes en las Redes Educativas de occidente. Las variaciones reflejaron que algunos directores/as municipales no tenían conocimiento de la estrategia de redes o presentaban dificultades con el acceso y manejo de SIARED. Para lograr una efectiva aplicación de las herramientas de gestión pedagógica se necesita fortalecer las competencias individuales y las capacidades institucionales de orientación al aprendizaje y liderazgo pedagógico.
5. La elaboración e implementación de PE conduce a fortalecer la comunicación entre la coordinación de redes de los niveles central, departamental y local, bajo el liderazgo de los/las Directores/as Municipales de Educación y de los/las Directores/as de Red; sin embargo, en estos actores como enlace de múltiples dependencias del nivel central y departamental, puede darse una asignación excesiva de actividades de capacitación y de requerimientos simultáneos de información.

En relación al ETREDH

6. El Equipo de Tareas de Redes Educativas (ETREDH) dirigido desde 2015 a gestionar y operativizar los procesos que impulsan el modelo de Redes Educativas de Honduras, como estrategia para el apoyo y la asesoría técnica colegiada a la CNRE ha operado de forma puntual y específica en algunos procesos. Para lograr un mayor liderazgo, al interior de la Secretaría de Educación, se necesita establecer un proceso sistemático de planificación estratégica y operativa orientada a



resultados en la que confluyen indicadores, actividades y presupuestos en el mediano y largo plazo, consolidando un canal de comunicación con los niveles departamentales y locales.

7. En el ETREDH hay una ausencia de representación del nivel departamental y local que permita una reflexión conjunta sobre el fortalecimiento de capacidades del nivel desconcentrado, así como la retroalimentación de los procesos estratégicos y operativos implementados desde el nivel central.

En relación a SIARED

8. La actualización de SIARED dirigida a mejorar la gestión de la información de los/las directores/as de Redes Educativas tuvo como efecto una subida masiva de proyectos específicos al sistema que, por una parte, ha hecho posible consolidar una base de proyectos, pero, por otra, ha evidenciado la necesidad de avanzar hacia el desarrollo de capacidades institucionales de uso de TICs, planificación y monitoreo estandarizado mediante la articulación del SIARED y la aplicación móvil ODK para la generación de reportes periódicos que orienten la toma de decisiones del ETREDH, CDRE, Directores/as Municipales y Directores/as de Red.

En relación a la gestión de alianzas estratégicas

9. La implementación de los lineamientos para la inversión en educación de Gobiernos Locales y la creación de una gestión local de Redes Educativas se fortalece con la gestión, auto-gestión y co-gestión de proyectos específicos a través de alianzas estratégicas con gobiernos locales, sociedad civil, sector privado y organizaciones de cooperación nacional e internacional.



3.7 Reflexión – acción

Recomendaciones



El equipo de sistematización y expertas invitadas con trayectoria en el tema, luego del análisis de la experiencia de aprendizaje, plantearon recomendaciones teniendo en cuenta las siguientes preguntas orientadoras y las responsabilidades asignadas en los niveles central, departamental y local:

¿Qué recomendaciones plantearía para mejorar la formulación de un Proyecto Específico (PE) en la dimensión pedagógica curricular?

A la Coordinación Nacional de Redes

- Formular lineamientos sobre la vinculación de un proyecto curricular en el proyecto específico (PE), de acuerdo con el modelo educativo establecido en el DCNB, los indicadores educativos priorizados, el diagnóstico de los aprendizajes previos y las necesidades de aprendizaje de los educandos de la red.
- Formular lineamientos para utilizar y potencializar los avances realizados en uso de las TICs por parte de los/las docentes para la gestión de PE.
- Incluir, a través de la Unidad de Supervisión, en los mecanismos de monitoreo que los PE de la dimensión pedagógica curricular sean considerados una medida de mejora para apuntar a las debilidades detectadas en la supervisión.
- Planificar y producir materiales para la inducción y auto capacitación a nuevos directores/as de red y directores/as municipales enfocados a la gestión de la dimensión pedagógica curricular como eje central de la gestión educativa local.
- Establecer el cronograma de planificación curricular en vinculación con PE (tipo infografía).
- Establecer incentivos, premios y estímulos a la buena implementación de PE y a la innovación pedagógica curricular considerando las propuestas de las DDE.

A las Direcciones Departamentales

- Planificar acciones conjuntas con UPE, CDRE e infotecnología para elaborar reportes de necesidades de las redes para la toma de decisiones y la planificación estratégica.
- Conducir acciones para que los/las docentes orienten su práctica a la utilización de una didáctica activa, la resolución de problemas construidos con elementos del contexto, utilizando el trabajo colaborativo y la investigación científica desde el trabajo escolar.
- Brindar acompañamiento y asesoría para que las redes realicen el diagnóstico de aprendizajes previos, según los lineamientos del CNRE.



- Realizar actividades de estímulo a la buena implementación de la gestión pedagógica en redes. Por ejemplo, una Feria de aprendizajes activos basada en tres PE.
- Establecer su política de incentivos, premios y estímulos a la buena implementación de PE y a la innovación pedagógica curricular alineada con el nivel central.

A las Direcciones Distritales / Municipales

- Asegurar que los PE de la dimensión pedagógica curricular tengan en cuenta los lineamientos para la elaboración e implementación establecidos por la CNRE y la CDRE.
- Conducir con redes piloto acciones para la innovación pedagógica curricular a través de PE, que sirvan como referentes de buenas prácticas a ser implementadas en el municipio.
- Revisar que la elaboración de los PE incluyan la planificación de áreas de desempeño, aprendizajes esperados o productos y los procesos de implementación y monitoreo bajo criterios de calidad.

A las Redes Educativas

- Elaborar los PE de la dimensión pedagógica curricular, con la participación de todo/as los actores involucrados en la REDH, según los criterios de calidad establecidos por la CNRE y el/la directora/a de Red que articulan la planificación curricular, la enseñanza del aprendizaje activo y el aprendizaje del educando.
- Planificar en el proyecto específico las formas de comprobación del aprendizaje para que el educando desarrolle habilidades desde el saber (conceptual), el saber hacer (procedimental) y el saber ser (actitudinal).
- Brindar información en la justificación de los indicadores y cifras en las cuales el PE quiere tener un impacto (Data de SACE, ODK de supervisión y datos de desempeño educandos).
- Realizar el diagnóstico de aprendizajes previos de los educandos como línea de base para la formulación de PE que incluya información sobre: el grado que cursan, los aprendizajes propuestos en los campos de conocimiento, el nivel de aprendizaje.
- Planificar en la descripción y cronograma de actividades concretas y medibles las acciones, metodologías y resultados esperados en la planificación curricular, la enseñanza del aprendizaje activo y el aprendizaje del educando.

¿Qué recomendaciones plantearía para mejorar la implementación y monitoreo de un PE en la dimensión pedagógica curricular?

A la Coordinación Nacional de Redes

- Brindar asistencia técnica a las DDE sobre criterios y acciones para el análisis de indicadores priorizados, tipos de centros integrados unidocente - bidocentes y la línea base de los diagnósticos de aprendizajes previos de los educandos.



- Alinear el apoyo técnico y económico de los organismos de cooperación en el enfoque a la gestión pedagógica de Redes Educativas y uso de las TICs.
- Alinear a través del ETREDH las acciones de las diferentes unidades para evitar la duplicidad de actividades y de requerimientos desde el nivel central al nivel local.
- Analizar los sistemas de información de indicadores educativos y de monitoreo para la toma de decisiones en asocio con USINIEH y la Unidad de Supervisión.
- Analizar los resultados FODA de SIARED para analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de las dimensiones Pedagógica Curricular y Administrativo Financiera como insumo para el análisis situacional de la gestión pedagógica de las Redes Educativas.
- Consolidar una cultura de aprendizaje organizacional y de sistematización de experiencias de aprendizaje de las Redes Educativas.

A las Direcciones Departamentales

- Planificar y diseñar los modelos de gestión local, criterios e indicadores intermunicipales en articulación con los/las Directores/as Municipales, los/las directores/as de red y directores/as de centro integrado. Esta estrategia deberá enfocarse en la descongestión de procesos y acciones de los/las Directores/as Municipales.
- Alinear el apoyo técnico y económico de los organismos de cooperación en el enfoque a la gestión pedagógica de Redes Educativas y uso de las TICs.
- Capacitar a los/las Directores/as Municipales sobre el proceso de gestión local de Redes Educativas, alineado a la priorización curricular y las necesidades del entorno.
- Definir las metas curriculares y los resultados a mediano y largo plazo.
- Incidir en la elaboración de los PE Curriculares, su vinculación a SIARED a nivel de alcance y de resultados.
- Analizar los resultados FODA de SIARED para analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de las dimensiones Pedagógica Curricular y Administrativo Financiera como insumo para el análisis situacional de la gestión pedagógica de las Redes Educativas.

A las Direcciones Distritales / Municipales

- Realizar en coordinación con los/las Directores/as de Red la articulación con los Gobiernos Locales y empresa privada para la gestión de alianzas estratégicas para el financiamiento de la implementación de los PE.
- Establecer planificación y calendarización que incluya recursos financieros y alineamiento a Plan de Gobierno y estrategias de la SE en función a indicadores priorizados.
- Coordinar con los/as Directores/as de Red en el municipio todas las acciones de formación y monitoreo.
- Planificar estrategias para fortalecer la articulación y participación de actores como los/las En-



laces Técnicos Municipales, Iglesia, Asociación de padres de Familia, CED , COMDE y las estructuras de la Red (Asamblea Representativa, DR, JDR, GER, Consejo de Docentes) en la gestión pedagógica y administrativa de las Redes Educativas

A las Redes Educativas

- Atender las particularidades de los centros educativos a partir del análisis del diagnóstico de la red, tipos de centros integrados unidocente – bidocentes, datos estadísticos de los indicadores en la Red y de los conocimientos, habilidades y valores requeridos para el desempeño ciudadano de los educandos.
- Aportar información referida a la gestión pedagógica de las Redes Educativas
- Planificar estrategias para fortalecer la articulación y participación de actores como los/las Enlaces Técnicos Municipales, Iglesia, Asociación de padres de Familia, CED, COMDE y las estructuras de la Red (Asamblea Representativa, DR, JDR, GER, Consejo de Docentes) en la gestión pedagógica y administrativa de las Redes Educativas.
- Realizar acciones según el cronograma de actividades establecidos en los PE específicos de la dimensión pedagógica curricular.
- Integrar presupuestos acordados en colaboración con Gobiernos Locales, ONGs, iglesias y cooperación internacional.
- Reportar el financiamiento de los actores externos a la red a través de SIARED



Plan de comunicación

 ¿A quién queremos comunicar nuestros resultados y lecciones aprendidas?	Talleres	Reuniones de socialización	Foros, mesas redondas y congresos	Publicaciones físicas y electrónicas	 Observación	 ¿Cuándo?	 Responsables
Autoridades del Nivel Central/AMONH/MERECE		X	X		Presentación Power Point Informe Detallado Foros Mesas Redondas Publicaciones físicas y digitales	Octubre	CN/DDE
Al personal de la Dirección Departamental		X			Presentación Power Point Informe Detallado	Octubre	DDE/CRE
Direcciones Municipales		X			Presentación Power Point Informe Detallado	Octubre	DDE/CRE
Redes Educativas		X			Presentación Power Point Informe Detallado	Noviembre	DMu
Gobiernos Locales y Aliados Estratégicos		X	X	X	Presentación Power Point Foros Mesas Redondas Publicaciones físicas y digitales	Noviembre	DDE/CRE DMu
A la comunidad Educativa			X	X	Presentación Power Point Foros Mesas Redondas Publicaciones físicas y digitales	Noviembre	DR



Siglas y acrónimos

CED	Consejo de Desarrollo Educativo
CDRE	Coordinación Departamental de Redes Educativas
CNB	Currículo Nacional Básico
CNRE	Coordinación Nacional de Redes Educativas
COMDE	Consejo Municipal de Desarrollo Educativo
DDE	Dirección Departamental de Educación
DR	Director de Red
ETREDH	Equipo de Tareas de Redes Educativas
GER	Gobierno Estudiantil de Red
JDR	Junta Directiva de Red
ODK	Open Data Kit (aplicación móvil)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PE	Proyecto Específico
PER	Proyecto Educativo de Red
SACE	Sistema de Administración de Centros Educativos
SE	Secretaría de Educación
SIARED	Sistema Integrado de Administración de Redes Educativas
SIPLIE	Sistema de Planificación de Infraestructura Educativa
TICs	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UME	Unidad de Modernización del Estado
UPE	Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión
USAD	Unidad de Supervisión y Acompañamiento Docente
USINIEH	Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras





Bibliografía

- Acuerdo Ejecutivo 1361-SE. Reglamento de Centros Educativos, Secretaría de Educación Honduras (17 de septiembre de 2014). (2014).
- Acuerdo No 0085. Secretaría de Educación, Aprobación Estrategia de Ampliación y Sostenibilidad de Redes Educativas de Honduras. (2019).
- Acuerdo No 15678-SE. Secretaría de Educación Honduras (17 de febrero de Reglamento de las Redes Educativas en Honduras. (2011).
- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. (2017). *Examen Nacional para la Revisión Voluntaria Agenda 2030 ODS - Honduras*.
- Decreto No 262. Congreso de Honduras, Ley Fundamental de Educación. (2011). Honduras.
- GIZ GmbH. (2015). *Gestión de la cooperación en la práctica: diseñar cambios sociales con Capacity WORKS*. Eschborn, Alemania: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07889-8>
- Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos*. Bogotá, Colombia: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, CINDE.
- Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud PARSALUD II. (2015). *Guía para la sistematización de experiencias de intervenciones públicas*. Gobierno de Perú. Perú: Lima. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3480.pdf>
- Secretaría de Estado en el Despacho de Educación y GIZ. Instrucción centros educativos de educación Prebásica, Básica y Media a nivel nacional, cumplan con la organización en Redes Educativas. (2016). Honduras.
- Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras y GIZ. (2018). *Guía para la elaboración de Proyectos Específicos en Redes Educativas de Honduras*.
- Secretarías de Estado en el Despacho de Gobernación Justicia y Descentralización - Educación Honduras, AMHON y GIZ. (2018). *Lineamientos para la inversión en educación de Gobiernos Locales*. Honduras: Tegucigalpa.
- Secretaría de Estado en el Despacho de Educación. (2020). *Manual de Redes Educativas: estructura y funcionamiento para la gestión participativa*. Honduras.
- Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras y GIZ. (2020). *Manual de Usuario del Sistema Integrado de Administración de Redes Educativas: Panel Administrativo Director/a de Red*. Honduras.



Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización

Nombre	Organización	Contacto
--------	--------------	----------

Equipo sistematización

Angélica Barahona	CNRE/DGCE	redeseduc18@gmail.com
Walkiria Rodríguez	CNRE/DGCE	walkiriarodriguez29@gmail.com
Norma Rivera	CDR DDE de Santa Bárbara	noriverutp@yahoo.com
Ofelia Tejada	CDR de DDE Lempira	ofeliatejadap@hotmail.com
Leticia Vásquez	CDR de DDE Intibucá	karla.flores2@se.gob.hn
Luciano Aguilar	DR DDE de Santa Bárbara	letitavale@gmail.com
Jennifer Wörz	APRODE	jennifer.woerz@giz.de
Dora Anduray	APRODE	dora.anduray@giz.de
Leonel Lara	APRODE	olmanlara11@gmail.com

Invitados encuentros

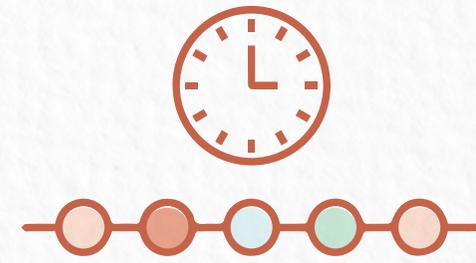
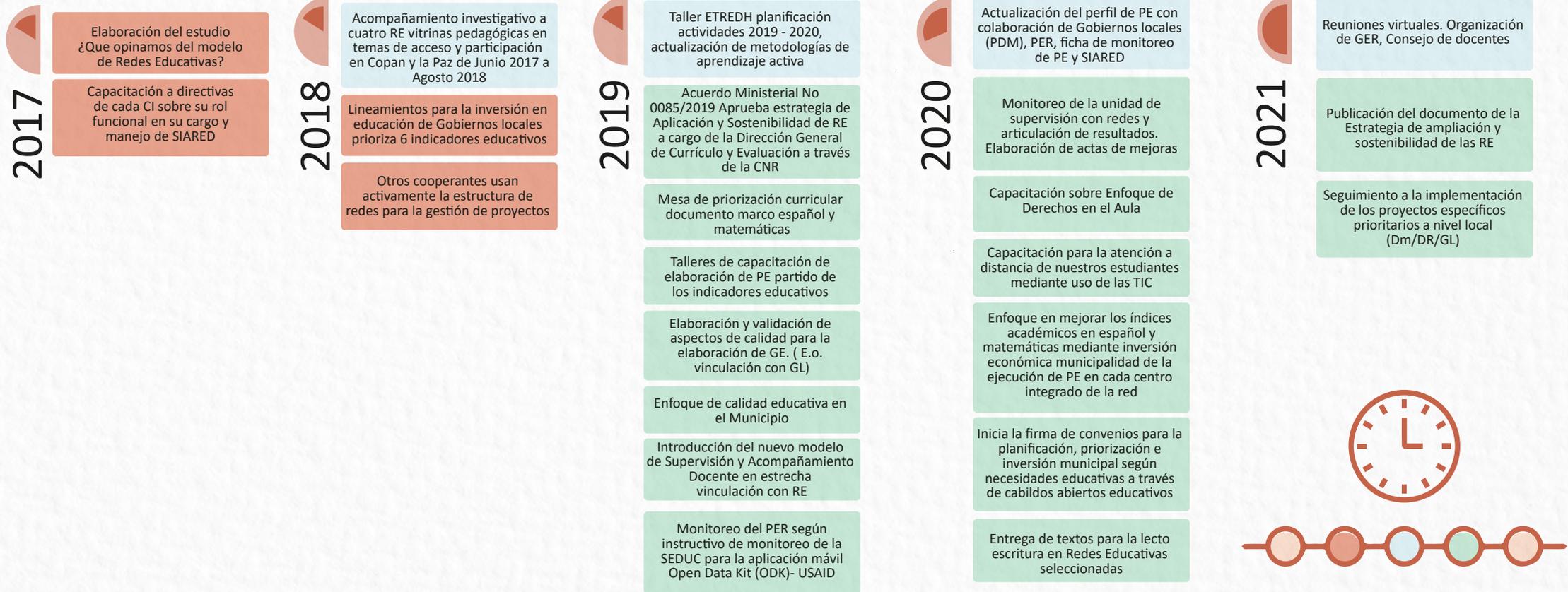
Orlando Cano	CNR/DGCE	orlanjcano@yahoo.com
Irene Mitchell Puerto Matamoros	Red en Atlántida	mita197229@yahoo.es
Maynor Javier Benítez Velásquez	DR Intibucá	mbenitezvelasquez@gmail.com
María de los Ángeles Flores	DGCE	floresmarielos@hotmail.com
Mónica Sahonero	Proyecto de Lectores a Líderes, USAID	msahonero@edc.org

Entrevistas

Mario Rodríguez	USINIEH	mario.rodriguez@educatrachos.hn
Luciano Aguilar	DR DDE de Santa Bárbara	laguilarenamorado@gmail.com



Anexo: Línea de tiempo 2017-2021



- Política
- Planeamiento
- Ejecución
- Monitoreo y evaluación



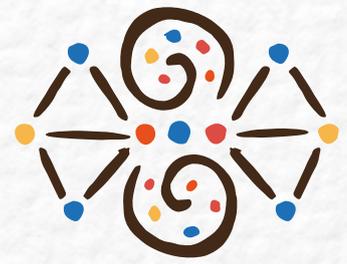


APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras

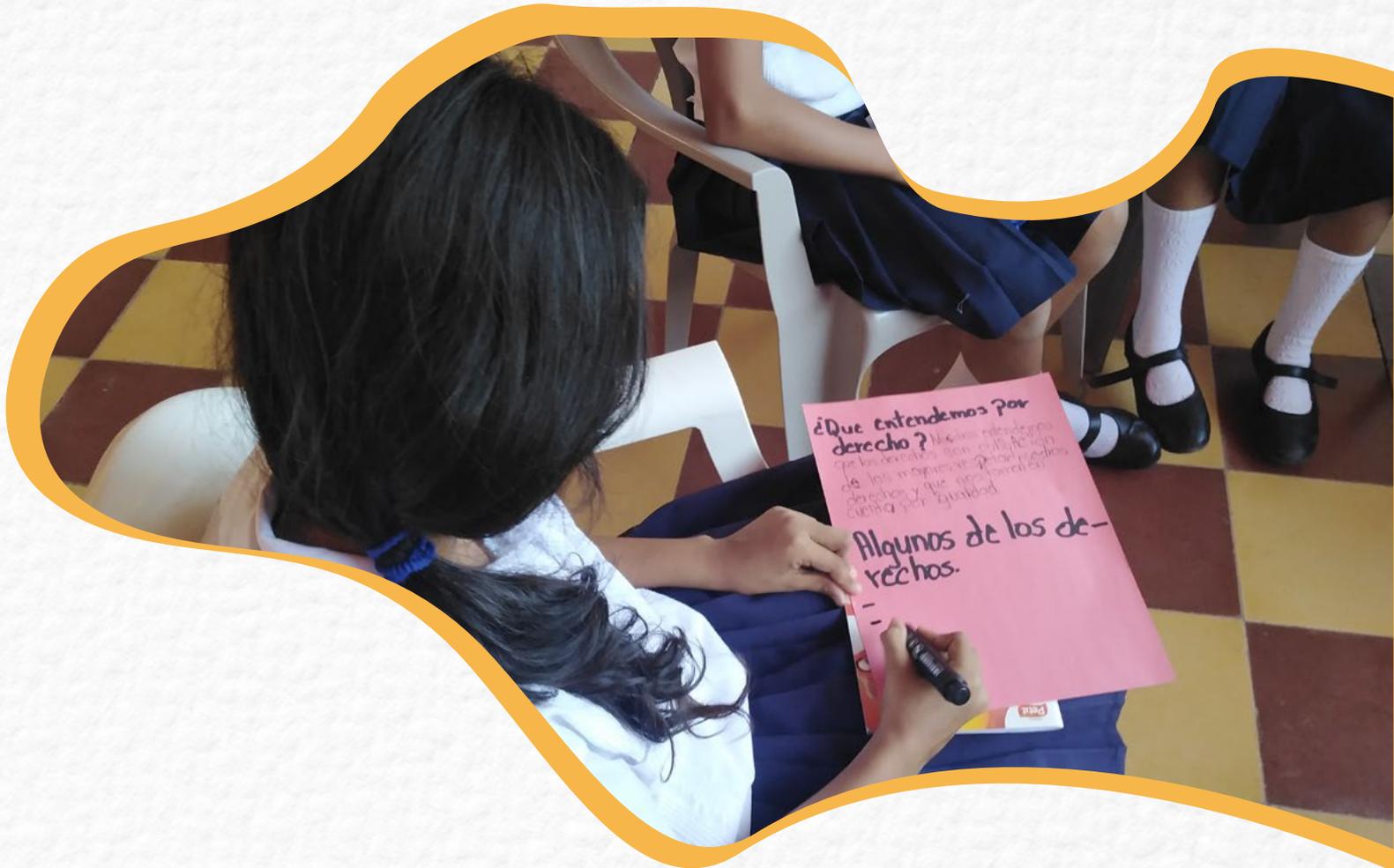


Sección 4



APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras



Niños, niñas y adolescentes como agentes de cambio en el entorno educativo

La experiencia de empoderamiento de niñas, niños y adolescentes de los Gobiernos Estudiantiles desde el enfoque de Derechos de la Niñez en los departamentos de occidente, La Paz, Francisco Morazán, Atlántida, Yoro y Cortés. Honduras 2016–2021



Equipo de sistematización

Secretaría de Educación

Wendy Marisol Lara-Maradiaga
nancieros

Enlace Subsecretaría de Asuntos Administrativos y Fi-

Doris Jacqueline Barrientos-Solórzano

Técnico de la Subdirección General de Participación Comunitaria y Escolar

Elcy Rivera
Intibucá

Sub Directora Departamental de Servicios Educativos

Fundación Infantil Pestalozzi

Magda Sofía Pérez

Representante de País

Organización Alternativas y Oportunidades

Estefany Fabiola Andrade-Benegas

Coordinadora del proyecto “La Alegría de aprender”

Coordinadora de Instituciones Privadas Pro las Niñas, Niños, Adolescentes, Jóvenes y sus Derechos (COIPRODEN)

Francisco Herrera

Técnico

Academia de Liderazgo Social

Johely Domínguez

Técnica

APRODE Resultado 4: Participación de la sociedad civil fortalecida y enfoque de derechos educativo

Nely Oliva

Responsable de resultado

Simone Rätz

Cooperante

Facilitación de la Sistematización:

María Cristina Moncayo-Riascos

Consultora

Lugar y fecha: San Juan de Pasto, Colombia, septiembre de 2021.

Para citar esta sección:

Andrade-Benegas, E., Barrientos-Solórzano, D., Domínguez, J., Herrera, F., Lara-Maradiaga, W., Moncayo-Riascos, M., Pérez, M., Oliva, N., Rätz, S. y Rivera, E. (2021). Niñas, niños y adolescentes como agentes de cambio en el entorno educativo. En *Compendio de aprendizajes de gobernanza participativa en la Secretaría de Educación de Honduras en el marco del Proyecto APRODE en sus fases I y II* (pp. 96-121). Honduras





Sección 4

Niñas, niños y adolescentes como agentes de cambio en el entorno educativo

Índice Temático

<i>Presentación</i>	98
<i>4.1 Introducción</i>	99
<i>4.2 Objeto de la sistematización</i>	100
<i>4.3 Marco conceptual</i>	101
<i>4.4 Contexto de la sistematización</i>	102
<i>4.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje</i>	103
<i>4.6 Reflexión Logros, dificultades y lecciones aprendidas</i>	112
<i>4.7 Reflexión – acción Recomendaciones</i>	114
<i>Bibliografía</i>	118
<i>Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización</i>	119



Presentación

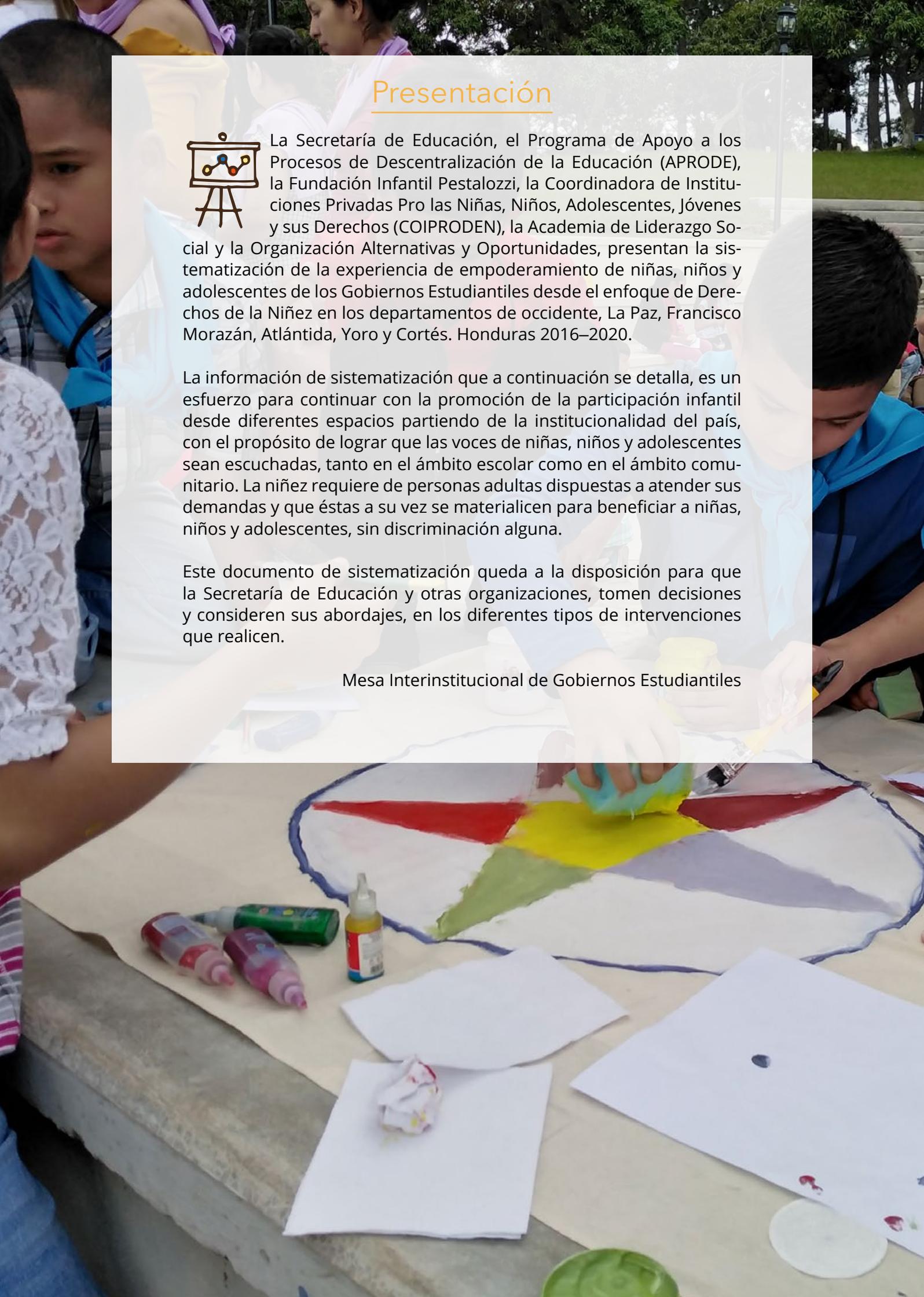


La Secretaría de Educación, el Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización de la Educación (APRODE), la Fundación Infantil Pestalozzi, la Coordinadora de Instituciones Privadas Pro las Niñas, Niños, Adolescentes, Jóvenes y sus Derechos (COIPRODEN), la Academia de Liderazgo Social y la Organización Alternativas y Oportunidades, presentan la sistematización de la experiencia de empoderamiento de niñas, niños y adolescentes de los Gobiernos Estudiantiles desde el enfoque de Derechos de la Niñez en los departamentos de occidente, La Paz, Francisco Morazán, Atlántida, Yoro y Cortés. Honduras 2016–2020.

La información de sistematización que a continuación se detalla, es un esfuerzo para continuar con la promoción de la participación infantil desde diferentes espacios partiendo de la institucionalidad del país, con el propósito de lograr que las voces de niñas, niños y adolescentes sean escuchadas, tanto en el ámbito escolar como en el ámbito comunitario. La niñez requiere de personas adultas dispuestas a atender sus demandas y que éstas a su vez se materialicen para beneficiar a niñas, niños y adolescentes, sin discriminación alguna.

Este documento de sistematización queda a la disposición para que la Secretaría de Educación y otras organizaciones, tomen decisiones y consideren sus abordajes, en los diferentes tipos de intervenciones que realicen.

Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles



4.1 Introducción

La presente sección tiene por objeto sistematizar el proceso de formulación de lineamientos y acciones para promover el derecho a la participación de niñas, niños y adolescentes, en los Gobiernos Estudiantiles desde el enfoque de Derechos de la Niñez, en el marco de la Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles y de las responsabilidades de fortalecimiento de las estructuras de participación escolar en el nivel central, departamental, distrital y municipal. Desde esta perspectiva, se reflexiona sobre los cambios que las decisiones compartidas con la niñez generaron en la elaboración del reglamento de los gobiernos estudiantiles, las metodologías utilizadas, el fortalecimiento de capacidades en los diferentes niveles de la Secretaría de Educación para la implementación del reglamento y su apropiación por parte de la niñez, como agentes de cambio en el entorno educativo.

La sistematización de la experiencia reúne las acciones impulsadas desde el resultado cuatro del Proyecto Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo hondureño (APRODE). Este resultado orientó sus acciones a fortalecer

la participación de la sociedad civil desde el enfoque de derechos educativos, para lo cual se articuló a la Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles integrada por la Secretaría de Educación, COIPRODEN, UNICEF, la Fundación Pestalozzi y APRODE. En este espacio se contempló el desarrollo de actividades interinstitucionales para la generación de sinergias, la promoción de la participación infantil a través de los Gobiernos Estudiantiles y la formulación de lineamientos de capacitación en el enfoque de derechos y la participación en el aula.

Asimismo, en asocio con el equipo de trabajo del resultado tres Redes educativas ofrecen servicios de calidad, se desarrollaron estrategias para el fortalecimiento de los Gobiernos Estudiantiles en redes educativas y la implementación del enfoque de derechos en el aula. Las acciones fueron ejecutadas a partir de proyectos de cambio y acuerdos con la Dirección General de Servicios Educativos, siete Direcciones Departamentales de Educación, UNICEF, Fundación Pestalozzi, Red COIPRODEN y las Redes Educativas seleccionadas en el ámbito geográfico de influencia del proyecto.



4.2 Objeto de la sistematización



La sistematización realizó una recuperación y valoración crítica de la experiencia, de la Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles (MIGE), la Sub Dirección Departamental de Servicios Educativos de Intibucá y un grupo de diez niñas, niños y adolescentes que participaron en las decisiones compartidas durante el proceso de elaboración, validación y aprobación de “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles”. Se incluye también el proceso de la MIGE para el desarrollo de capacidades de la comunidad educativa para la implementación

del reglamento en el occidente de Honduras, en el período comprendido entre 2016 y 2021.

El propósito de esta sistematización fue construir un proceso de aprendizaje colectivo, mediante espacios de diálogo crítico y abierto, respecto a los factores que incidieron de forma positiva y que representan opciones de mejoras en la implementación de la experiencia vivenciada y proponer recomendaciones en el mediano y largo plazo para la gestión de Gobiernos Estudiantiles a nivel del país, partiendo de las voces de los actores involucrados y protagonistas.

El equipo de sistematización consensuó los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Fortalecer las líneas de incidencia de la Dirección General de Servicios Educativos y de la Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles para la promoción de la participación infantil en el entorno escolar y comunitario, como agentes de cambio.

Objetivos específicos

- Describir y analizar cómo se desarrolló el proceso de intervención destacando las dificultades, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
- Analizar y explicar el proceso de intervención y las relaciones de articulación institucional y multiactor para fortalecer la participación infantil.
- Identificar los aprendizajes y las recomendaciones de los niñas, niños y adolescentes participantes en los procesos de co-investigación y de desarrollo de capacidades para el liderazgo
- Caracterizar los factores que fortalecen o que debilitan la incidencia, en los lineamientos para la implementación de gobiernos estudiantiles.
- Rescatar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia, resaltando las acciones que mejoren su implementación.
- Fortalecer el desarrollo de la capacidad de aprendizaje a nivel institucional e interinstitucional.



4.3 Marco conceptual



El contexto conceptual en el cual ha surgido la experiencia de aprendizaje busca unir el enfoque basado en Derechos de la Niñez y las estrategias para promover la apropiación del derecho a la participación infantil.

Los criterios aplicados en Derechos de la Niñez se basan en el enfoque de derechos humanos (EBDH), el EBDH es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano. Este enfoque se guía en las normas internacionales de derechos humanos y se orienta a su promoción y protección, con el “propósito de analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el reparto injusto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo” (Naciones Unidas, 2006, p. 15).

Sumado a esto, el EBDH es también un criterio ético: constituye una forma particular de asumir el papel del Estado y una forma de accionar y movilizar la maquinaria y el poder estatal para lograr el desarrollo desde una mirada distinta de los procesos políticos, una mirada desde los actores, la promoción de su participación y la apropiación de derechos (Alza, 2014). Desde esta perspectiva, Alza (2014), menciona que el EBDH es un instrumento transformador de las prácticas del desarrollo que permite: a las agencias de desarrollo, destinar recursos a áreas distintas; a los gobiernos revisar sus políticas públicas haciéndolas más participativas; a la sociedad civil y las organizaciones

sociales, apropiarse de los derechos, reclamar el cumplimiento de las obligaciones estatales y asumir una labor proactiva en la solución de los problemas.

El cambio de un enfoque basado en necesidades, a un enfoque basado en derechos implica que los grupos meta, antes considerados sólo como sujetos necesitados, se convierten en titulares de derecho que requieren y demandan ser empoderados, para reclamar sus derechos. De esta manera, niñas y niños ya no son considerados solamente como seres vulnerables, necesitados y dependientes del apoyo de adultos, sino que son protagonistas de sus propias vidas, capaces de formular opiniones y tomar decisiones: son titulares de derechos capaces de reclamarlos en todos los asuntos que les conciernen.

Por otra parte, se utiliza la Escalera de la Participación Infantil de Roger Hart de 1992, 13 este modelo representa mediante peldaños, niveles o gradas las relaciones de poder entre personas adultas y niños/niñas. La escalera está dividida en ocho niveles, los tres primeros peldaños identifican niveles en los que no existe participación infantil: 1. Manipulación y engaño, 2. Decoración y 3. Participación simbólica. Desde el cuarto nivel se consideran grados de participación infantil, 4. Asignados, pero informados, 5. Consultados e informados, 6. Iniciado por adultos con decisiones compartidas con niños, 7. Iniciado y dirigido por niños y 8. Iniciado por niños, con decisiones compartidas con los adultos (Shier, 2010).



¹³ El concepto, formulado por Roger Hart en 1992, incorpora el uso no marcado (más comúnmente llamado genérico) del masculino (niños), donde se admite que el masculino es “extensivo a las niñas”. En este documento, al citar diversas contribuciones de autores y/o de documentos oficiales e institucionales, se mantiene la forma expresiva empleada por el/los autor/es en las fuentes primarias. Se aclara y enfatiza, que en los ejercicios participativos, democráticos y de socialización, las niñas y niños se integraron siempre, a entornos y prácticas en los cuales se empleó lenguaje inclusivo.



4.4 Contexto de la sistematización



En Honduras, los Derechos de la Niñez cuentan con un marco normativo favorable que tiene su raíz en la Constitución de la República de 1982, que en el capítulo IV declara los Derechos del Niño. El artículo 119 establece: “El Estado tiene la obligación de proteger a la infancia”. Las niñas y los niños “gozarán de la protección prevista en los acuerdos internacionales que velan por sus derechos”. En 1996 se aprueba el Código de la Niñez y la Adolescencia, reformado en 2013 para armonizar con las normas internacionales. Además, se establece que la niñez tiene el derecho a organizar sus Gobiernos Estudiantiles tanto en la Ley Fundamental de Educación como en la Ley de Fortalecimiento de la Educación Pública y la Participación Comunitaria.

En el ámbito internacional, la participación infantil es un derecho consagrado en la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), que fue ratificada por el Estado hondureño en 1990. El artículo 12 de la Convención dispone que “Los Estados Partes garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propio el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de la edad y madurez del niño”. Es decir, los reconoce como sujetos de derechos, estableciendo que sus derechos deben ser protegidos y garantizados de manera integral (UNICEF y DeCiDe, 2019). El derecho a la participación, de acuerdo a la CDN, comprende tres aspectos: que los niños y niñas puedan opinar en lo que les atañe, que esa opinión sea considerada y que ellos y ellas puedan

asociarse en organizaciones diversas para participar y generar alianzas que fortalezcan el tejido social (UNICEF, 2019).

En Honduras, UNICEF desde 1992 apoya a la Secretaría de Educación, a través de diferentes unidades la promoción de los Gobiernos Estudiantiles como parte de la innovación educativa. Aunque en los períodos comprendidos entre 1994–1998 y 2003–2004 UNICEF dejaría de apoyar con recursos la iniciativa, otras organizaciones como Plan Internacional en Honduras retomaron la experiencia, la implementaron con mayor arraigo y éxito en Copán y la ampliaron a Santa Bárbara, a través del Proyecto “Escuelas de Calidad” y en La Paz, CARE la replicó por intermedio de PROHACE (Kocchiu y Flores, 2005).

Posteriormente, en 2016 se crea la Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles, participación y Derechos de Niñez como un espacio de diálogo entre la Secretaría de Educación, organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación para alinear las estrategias y recursos. En 2020, la contingencia por la pandemia del Covid-19 fue un elemento que reconfiguró el trabajo de la Secretaría y las prioridades de acción. En consecuencia, la comunicación virtual toma un rol protagónico en el diálogo con los estudiantes, mediante el diseño del Foro sobre Derechos de la Niñez en el departamento de Atlántida o del Programa Influencer 504, de la Secretaría de Educación en asocio con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), un programa de aprendizaje socioemocional que brinda apoyo a los niños, niñas y adolescentes.



4.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje

Antecedentes:



En Honduras, durante los años 2013 y 2014 la promoción de la participación de la niñez y juventud se enfocó en los procesos electorales estudiantiles. Desde este enfoque, la Unidad

de Capacitación Electoral y Educación Cívica del Tribunal Supremo Electoral (TSE) recibieron asistencia técnica del PNUD y apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para implementar el Programa de Educación Cívica Electoral con el fin de fortalecer a jóvenes en educación cívica y ciudadana para la construcción de una sociedad inclusiva y democrática (PNUD, 2017).

En el año 2018, la UNICEF realizó el informe sobre la situación de los Derechos de la Niñez y Adolescencia en Honduras, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño. Este informe muestra en la sección de los derechos de participación, la baja participación en general, de los adolescentes. Los indicadores evidencian por una parte, que el 19.9% de los adolescentes de 12 a 18 años participan en organizaciones escolares o estudiantiles¹⁴, lo que equivale a que dos de cada diez adolescentes formaban parte de sus organizaciones escolares, mientras por otra, demuestra que se desconoce el porcentaje de niños/as que afirman que su opinión se toma en cuenta en las escuelas (UNICEF, 2019, pp. 94-95). Asimismo, el estudio muestra que al entrevistar y preguntar

sobre el tipo de organización en el que desearían participar, el 65% manifestó que en Gobiernos Estudiantiles y el 30 por ciento en acciones de auditoría social.

Adicionalmente, el estudio recolectó información primaria en el año 2016 a través de entrevistas y grupos focales, encontrando entre otros hallazgos en temas de participación los siguientes elementos claves: i. El currículo al incluir la participación de forma declarativa, transversalizó el enfoque de derechos, sin embargo, en la práctica no parece profundizar; ii. Los niños/as y adolescentes no reciben información sobre su rol como actores claves del desarrollo, con derechos y deberes, que deben ser cumplidos desde la familia y en la escuela, iii. En algunos casos la votación para las elecciones estudiantiles se ejerce por los niños/as frente a una nómina de candidatos realizada por los profesores, iv. Las iniciativas de participación de la niñez y adolescencia es sancionada en algunos casos por la comunidad, dado que la participación se percibe a veces como peligrosa y/o politizada y a quienes participan de estos espacios como rebeldes y v. En el año 2016, la inversión del Estado para los derechos de participación fue indirecta, por un valor de L. 2.85 millones, que implica prácticamente un cero por ciento del total asignado para los cuatro grupos de derechos, incluidos la supervivencia, el desarrollo y la protección (UNICEF, 2019).

2016-2018 El funcionamiento de los Gobiernos Estudiantiles inicia una transición de enfoques de necesidades y procesos electorales estudiantiles al enfoque de Derechos de la Niñez desde la investigación-acción con niños/as, adolescentes

En el ordenamiento y reconstrucción de la experiencia, el equipo enfatizó que en este período cuatro aspectos contribuyeron a dar inicio a la transición. El primero, fue la conformación en 2016 de la Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles (MIGE) integrada por la Secretaría de Educación, UNICEF, COIPRODEN, Fundación

Infantil Pestalozzi y APRODE, como un espacio en el que confluyen las experiencias y conocimientos de diferentes actores para coordinar acciones y optimizar recursos orientados a fomentar la participación de la niñez en el ámbito interno de los centros educativos. El segundo, fue la adopción en la mesa del enfoque de Derechos de la Niñez y

¹⁴ El estudio utiliza los resultados de la Encuesta Nacional de Percepción sobre Desarrollo Humano 2008 juventud, desarrollo humano y ciudadanía, realizada por el PNUD.



el reconocimiento de niños y niñas como actores sociales capaces de expresar sus opiniones para lograr la participación efectiva de la niñez en su entorno escolar. El tercero, la elaboración de la Guía de Orientación Metodológica para Docentes en Promoción de Derechos y Participación de niños/as y adolescentes, basada en el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica. Finalmente, el cuarto tiene que ver con la elaboración, validación y aprobación de forma participativa del Reglamento de Gobiernos Estudiantiles.

investigativo y las metodologías utilizadas para garantizar que el nuevo reglamento estuviera centrado en la opinión y valoración de niñas, niños y adolescentes como co-investigadores. Esta propuesta según la Escalera de Participación de Roger Hart se ubica en el escalón seis, correspondiente a un proceso iniciado por adultos con decisiones compartidas con niños. A continuación se detallan cada uno de los pasos orientados a promover la participación en el entorno escolar y a la apropiación del derecho a participar, en el marco de la MIGE.

El principal hito, de este período, fue el proceso

Paso 1- Diseño e implementación del proyecto de investigación participativa

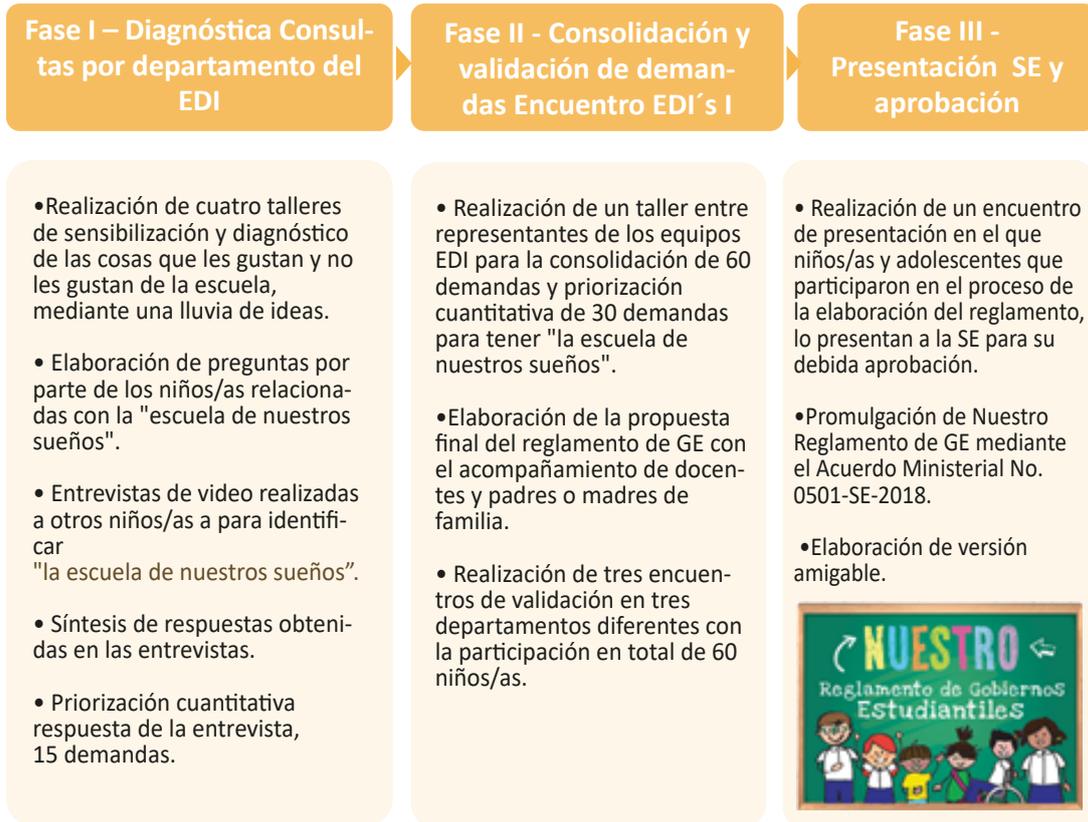
En el primer paso la MIGE diseña un proyecto de cambio con el objetivo de generar un proceso participativo con niños/as y adolescentes para la elaboración, validación y aprobación de un reglamento que dio lineamientos conceptuales de organización y funcionamiento de los Gobiernos Escolares, además de una versión amigable.

La investigación se desarrolló entre 2016–2017 con estudiantes de prebásica, básica, tercer ciclo y media de las Redes Educativas La Unión y Esfuerzo en Corquín, Copán y Esfuerzo Lenca en Malguara, Intibucá y en las Escuelas Ramón Rosa, Puerto Lempira, Gracias a Dios y Francisco Morazán en Tegucigalpa. La selección de la muestra tuvo en cuenta cuatro criterios: i. Contexto territorial para integrar en el estudio la zona urbana o rural, diferentes departamentos y el factor étnico; ii. Contexto de escuela, integrar diferentes niveles como: Pre-básica, Básica y media, variedad de centros educativos y centros unidocentes y multidocentes; iii. Experiencia de Gobiernos Estudiantiles niños/niñas integrantes y no integrantes iv. Representación igualitaria de género y diferencia de edades.

La investigación cualitativa bajo el enfoque metodológico de la investigación-acción se llevó a cabo por cuatro Equipos de Investigadores (EDI) en tres fases (Figura 4.1) que culminan con un acuerdo ministerial que oficializa el reglamento. Los EDI fueron conformados por seis a ocho parejas de niños y niñas entre los 12 y los 16 años representantes de diferentes centros integrados de la Redes Educativas o en el caso de las escuelas, de diferentes aulas de clase de cada departamento. El estudio centró su interés en dos preguntas orientadoras: ¿Cómo se imaginan niños, niñas y adolescentes de Honduras, su participación en el entorno educativo? y ¿En la opinión de los niños, niñas y adolescentes, qué debe contener el Reglamento de Gobiernos Estudiantiles? (Fundación Pestalozzi, COIPRODEN, UNICEF y GIZ, 2016).



Figura 4.1. Fases metodológicas de la elaboración participativa del reglamento de GE



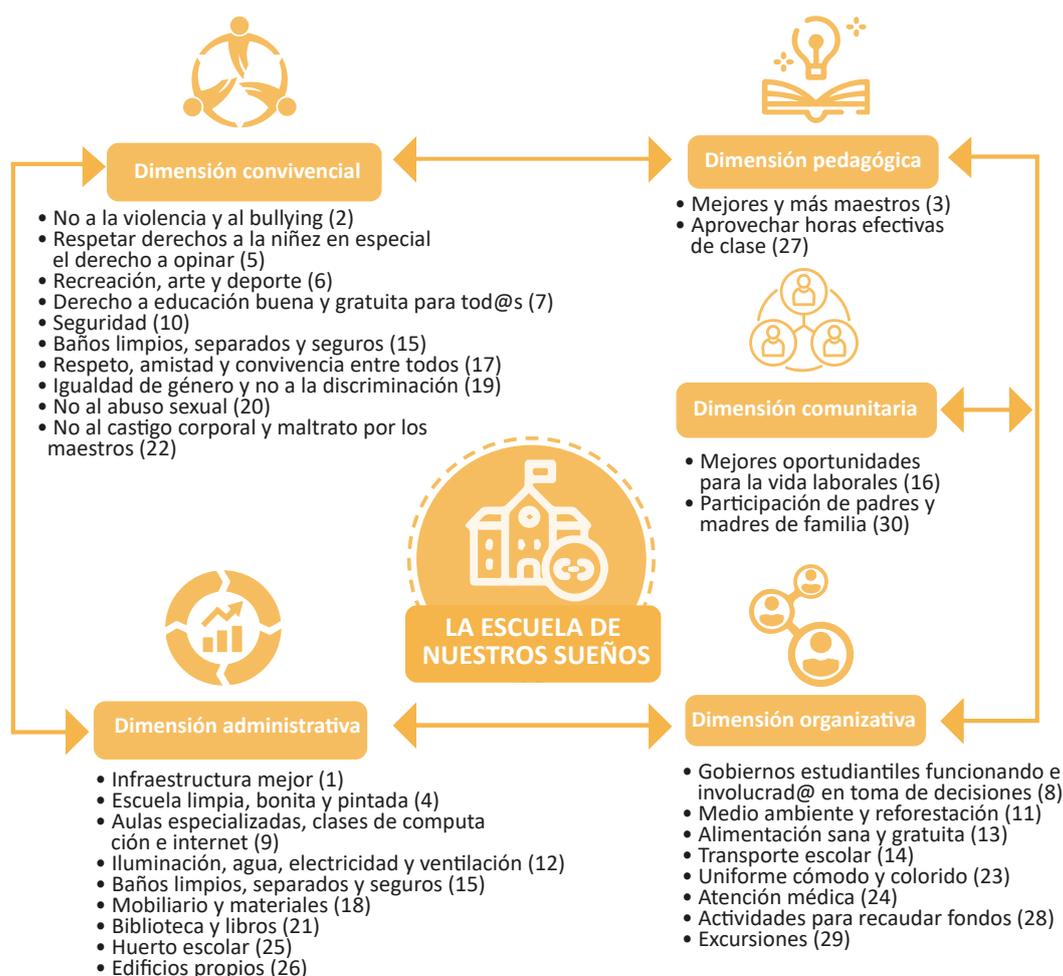
Fuente: Elaboración propia a partir del Proyecto de Cambio “Fomentando la Participación Efectiva de los Niños, Niñas y Adolescentes a través de la Elaboración Participativa del Reglamento de Gobiernos Estudiantiles” (Fundación Pestalozzi *et al.*, 2016).

La priorización de las 30 demandas consolidadas por los EDI a partir de cuatro departamentos evidencia que las peticiones de los niños, niñas y adolescentes involucran las cinco dimensiones de la gestión escolar, teniendo como prioridad la di-

mensión convivencial y administrativa. La figura 4.2 muestra las demandas incluyendo el número de prioridad consensuado por los coinvestigadores, siendo el número uno la demanda más importante y el número 30 la menos importante.



Figura 4.2. Multidimensionalidad de las demandas de niños/as y adolescentes



Fuente: Elaboración propia a partir del informe La escuela de Nuestros Sueños, Resultados de Consultas Participativas (Fundación Pestalozzi, COIPRODEN, UNICEF y GIZ, 2017). <https://www.youtube.com/watch?v=VWYibzQPz8>

Los resultados de la investigación consolidaron el Reglamento de Gobiernos Estudiantiles elaborado por niños, niñas y adolescentes, de los departamentos de Copán, Francisco Morazán, Gracias a Dios e Intibucá después de la consulta a 228

niños, niñas y adolescentes en edades de 4 a 22 años y validación con 60 niños, niñas y adolescentes de los departamentos de Choluteca, Cortés y Olancho (Niñas, niños y adolescentes de Centros Educativos y Redes Educativas Honduras, 2017).

Paso 2- Socialización de Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles

En el segundo paso la MIGE diseña un guión metodológico para socializar mediante talleres “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles” ante Autoridades Educativas, representantes del Gobierno Estudiantil y Padres de familia.

Este paso se enfocó en el desarrollo de capacidades para la implementación de “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles”, reconociendo dos elementos claves: el proceso investigativo para la elaboración del reglamento y la participación infantil como fundamento de la organización de gobiernos estudiantiles.

cuatro principios contenidos en los artículos de la Convención sobre los Derechos del Niño, tres categorías de derechos y la Escalera de la Participación Infantil (Cuadro 4.1). Además, de la suscripción de una acta con tres acuerdos y compromisos por parte de los docentes, relacionados con conocer el contenido del reglamento, socializarlo e implementarlo en cada centro educativo de los municipios.

La capacitación se estructuró, a partir de tres ejes:



Cuadro 4.1. Ejes para el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales

Eje	Contenido
Eje 1-Cuatro principios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Art. 2. Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para garantizar que el niño se vea protegido contra toda forma de discriminación o castigo por causa de la condición, las actividades, las opiniones expresadas o las creencias de sus padres, o sus tutores o de sus familiares. 2. Art. 3. En todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño 3. Art. 6. Los Estados Partes garantizarán en la máxima medida posible la supervivencia y el desarrollo del niño. 4. Art. 12. Los Estados Partes garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propio el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de la edad y madurez del niño
Eje 2-Las 3 P, categorías de derechos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección (Arts. 19-22, 30, 32-38) Derecho de ser protegidos de: violencia física o psíquica, descuido, trato cruel o degradante y tortura; abuso sexual, explotación económica y sexual o en conflictos armados, uso de drogas. 2. Participación (Arts. 12-17, 31). Libertad de expresión, de pensamiento, de conciencia y de religión, libre acceso a la información (adecuada a su edad y capacidades) y los medios de comunicación, protección de la esfera privada y el honor personal de los niños, derecho al esparcimiento y a participar en la vida cultural y en las artes. 3. Promoción y desarrollo (Arts. 23-29, 7, 8). Derecho a un nombre y nacionalidad, inscripción en el registro de nacimientos; Salud y atención sanitaria, educación; Condiciones de vida adecuada, la alimentación, el vestido, una vivienda digna, seguridad social.
Eje-3- La Escalera de Participación	<p>Analizar la Escalera de la Participación Infantil propuesta por Roger Hart para propiciar el avance de los escalones de no participación hacia los escalones de participación efectiva</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Taller: Sensibilización Derecho a la Participación de la Niñez y Socialización de “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles”.

2019-2021 La participación infantil en el entorno educativo, comunitario y familiar se fortalece con Gobiernos Estudiantiles de red que se enfocan en la elaboración autónoma de propuestas para mejorar su bienestar y aprendizaje

En este período la MIGE se enfoca en generar estrategias para facilitar la implementación de “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles” centradas en los niños/as como sujetos de derechos, protagonistas y artífices en centros educativos.



Paso 3- Construcción de liderazgos para la participación infantil

En el tercer paso la MIGE diseña un proyecto de cambio con el objetivo de que niños/as y adolescentes organicen funcionalmente los Gobiernos Estudiantiles como espacios de participación para su beneficio personal, social y afectivo, ejerciendo sus derechos y promoviendo una cultura de paz, convivencia y ciudadanía en 89 municipios.

En este paso el principal hito lo constituye el diseño de la estrategia metodológica Campamento de Liderazgo Infantil y Gobiernos Estudiantiles “Voz, Cambio, Acción” para el desarrollo de capacidades y el trabajo en pares con los Gobiernos Estudiantiles de red (Figura 4.3). El campamento como un espacio lúdico-pedagógico para el

aprendizaje se orientó a empoderar a las niñas, niños y adolescentes pertenecientes a los gobiernos estudiantiles, en participación ciudadana y liderazgo infantil formando ciudadanía capaz de ejercer sus derechos y siendo agentes de cambio en su entorno educativo, familia y comunidad.

Figura 4.3. Ruta metodológica Campamento Voz, Cambio y Acción



Fuente: Elaboración propia a partir de Sistematización del Campamento de Liderazgo Infantil y Gobiernos Estudiantiles “Voz, Cambio, Acción” (Academia de Liderazgo Social, 2019).

El campamento promovido por COIPRODEN, Red Viva, Academia de Liderazgo Social, Fundación Pestalozzi, APRODE y la Secretaría de Educación, fue realizado del 11 al 15 de noviembre de 2019 en Siguatepeque con 103 niñas, niños y adoles-

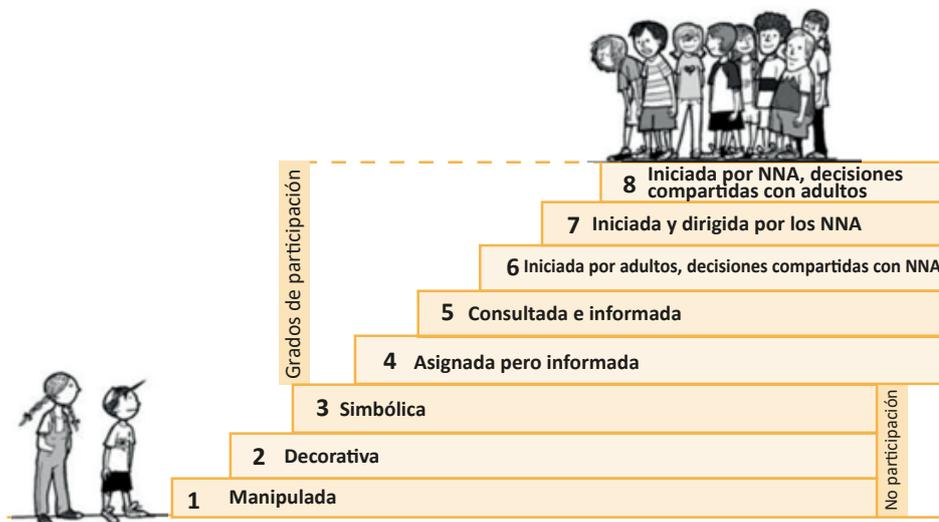
centes y 20 docentes provenientes de seis departamentos del occidente del país y de Francisco Morazán, 18 municipios y 50 redes educativas. Un mes después de este encuentro, el equipo de la MIGE recibe fotografías de un campamento ré-



plica que niños y niñas de la Red Brisas de Sulay realizaron por iniciativa propia con el apoyo de ocho docentes, en el municipio de San Fernando Departamento de Ocotepeque. El campamento al que llamaron “Líderes del futuro” contó con la participación de 32 niños/niñas. Este proceso

evidenció el liderazgo de la niñez para ejercer sus derechos y la viabilidad de avanzar en la Escalera de la Participación de Hart, al escalón ocho, en donde los niños/as organizan acciones y comparten decisiones con adultos (Figura 4.4).

Figura 4.4. Escalera de la Participación de Roger Hart



Fuente: Guía de Orientación Metodológica para Docentes en Promoción de Derechos y Participación de niñas, niños y adolescentes, basada en el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica DCNB (Fundación Pestalozzi, COIPRODEN y Secretaría de Educación Honduras, 2017, p. 56).

En 2020 debido a declaratoria de la emergencia sanitaria por el Covid-19, la Secretaría de Educación, las Direcciones Departamentales de Copán e Intibucá y COIPRODEN mediante decisiones compartidas con los niños y niñas diseñaron e implementaron un Mini campamento virtual Voz,

Cambio y Acción, en el que se abordaron temáticas relacionadas con participación, liderazgo, género, muralismo, arte y preparación de alimentos. Un total de 19 niñas y 14 niños de Gobiernos Estudiantiles participaron del encuentro virtual.

Paso 4- Capacitación a niñez, padres, madres y docentes en Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles y el enfoque de derechos

En el cuarto paso COIPRODEN diseñó un proyecto de cambio para realizar un proceso de desarrollo de capacidades en el tema de Convención sobre los Derechos del Niño y “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles” en 77 redes educativas de 23 municipios de los departamentos de Ocotepeque, Copán, Santa Bárbara, Lempira, Intibucá, La Paz y Francisco Morazán.



COIPRODEN realizó la recolección de la línea de base evidenciando que el 91% de la niñez y el 51% de los docentes desconocen el Reglamento de Gobiernos Estudiantiles y el 61% de la niñez y el 49% de los docentes no tienen ideas claras sobre la organización y conformación del mismo. Una situación similar fue reportada por los padres y madres de familia quienes mencionaron que desconocen el reglamento y los Derechos de la Niñez (COIPRODEN, 2020).



Te invitamos a profundizar en la sección tres “Proyectos específicos: una estrategia para responder a las demandas de la gestión educativa local de las Redes Educativas

Posteriormente, se establecieron acuerdos orientados al trabajo conjunto, con las Direcciones Departamentales de Educación, las Sub Direcciones Departamentales de Servicios Educativos y las Coordinaciones Departamentales de Redes Educativas, y se realizaron jornadas donde se abordó los Derechos de la Niñez, formas de participación según la Escalera de la Participación de Hart, el Reglamento de Gobiernos Estudiantiles y la formulación de proyectos específicos. Asimismo, se desarrollaron encuentros de representantes de gobiernos estudiantiles.

Paso 5- Formación docente en enfoque de derechos y participación en el aula

En el quinto paso, la MIGE con apoyo de la Dirección General de Desarrollo Profesional diseña el módulo de capacitación virtual “Enfoque de Derechos y Participación en el Aula”, desde la perspectiva de una persona directiva o técnica en su rol de garante del derecho a la educación.

Este curso nace como respuesta ante la emergencia provocada por el Covid-19 que impide el desarrollo presencial de las acciones de formación planificadas en el sector educativo en el marco de las actividades de la MIGE. Está estructurado en 4 unidades que reflejan ejes temáticos en torno a: el docente como facilitador, potenciales básicos de integración, sujetos de derechos y participación; en el que se aborda la ética como disciplina

necesaria para el cumplimiento del derecho a la educación, los Derechos de la Niñez y el enfoque de género, que apuntan al acceso a la educación y a mejores entornos de aprendizaje, con igualdad de trato y oportunidades (Secretaría de Educación de Honduras y APRODE, 2021).

La niñez como agente de cambio en el entorno educativo: reflexiones de niños, niñas y adolescentes sobre las decisiones compartidas en el proceso de elaboración de “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles” y su participación en el Campamento Voz, Cambio, Acción

En el proceso de sistematización se estableció la necesidad de realizar un encuentro con niños/as y adolescentes para reflexionar sobre los aprendizajes y habilidades que este proceso les ha permitido vivenciar. El diálogo se realizó con cinco niños y cinco niñas de los departamentos de Copán, Gracias a Dios, Francisco Morazán y Ocotepeque. De acuerdo con los niños/as y adolescentes, co-investigadores y participantes del campamento, estos espacios propiciaron una experiencia significativa de convivencia intercultural debido a los viajes de encuentro y al contacto con niños/as y adultos/as de otros departamentos. Además, mencionaron algunos de los principios que caracterizan el gobierno estudiantil como hacer valer su derecho a la opinión y expresión, el diálogo, la libertad de expresión y la igualdad de niños y niñas.

docentes y conocimientos sobre liderazgo, las características y valores de un buen líder; veeduría social y el rol que pueden ejercer los niños para saber cómo se ejecutan los recursos públicos y que sus ideas son válidas aunque los adultos/as no las tengan en cuenta. Otro elemento central en el diálogo fue la forma de elección de los gobiernos estudiantiles, -aunque una parte de la muestra de participantes, al enunciar el procedimiento evidenciaron los pasos del anterior reglamento-, prácticas relacionadas con integrar representantes de todos los grados, paridad, valoración positiva de la capacidad para comunicarse, tomar decisiones críticas a partir de las propuestas y no solo en función a la amistad, los pasos para la organización del Tribunal Electoral Estudiantil y la realización de las elecciones.

Por otra parte, señalaron que las actividades lúdicas del campamento relacionadas con el trabajo en equipo, generaron sentimientos de compañerismo, confianza y diálogo entre estudiantes y

En cuanto a su participación en espacios diferentes al ámbito educativo, algunos niños/as mencionaron la Red Latinoamericana y Caribeña de Niños, Niñas y Adolescentes (REDNNyAs). En



este espacio se debaten temas relacionados con el bullying, la deforestación y niños/as fuera del sistema escolar. Además, manifestaron con especial énfasis la problemática de discriminación que sufren los niños/as con capacidades especiales y provenientes de aldeas o zonas rurales.

Finalmente, se preparó una actividad que tenía como objetivo valorar la comunicación efectiva entre los participantes del encuentro. La actividad

consistía en conformar tres grupos, cada uno con una tarea asignada de forma independiente en torno a: emitir, no permitir y recibir un mensaje. Si bien, el equipo no logró cumplir con el objetivo de transmitir el mensaje, el diálogo de reflexión mostró una comunicación empática y planteamientos críticos sobre su rol en los equipos, lo que les permitió identificar diferentes alternativas viables para cumplir con el objetivo propuesto.



4.6 Reflexión

Logros, dificultades y lecciones aprendidas

El equipo de sistematización, luego del análisis de la experiencia de aprendizaje, identificó las siguientes dificultades y lecciones aprendidas.

Dificultades en la socialización e implementación del reglamento:



1. La socialización e implementación en el país de “Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles” representa una de las mayores dificultades del proceso. A 2021, algunos departamentos y municipios han sido notificados únicamente de oficio del cambio de reglamento, lo que implica que los Gobiernos Estudiantiles son electos siguiendo el reglamento anterior, desconociendo el enfoque de Derechos de la Niñez y otorgando una posición de poder a los docentes en el proceso.
2. Las limitaciones de recursos económicos de la Secretaría de Educación traen dificultades técnicas y operativas. En el nivel central, limitan la impresión del reglamento, la programación de actividades de desarrollo de capacidades y el monitoreo de implementación de los Gobiernos Estudiantiles y de los indicadores de participación en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño. Estas limitaciones condicionan la socialización a los departamentos en los que organismos de cooperación han priorizado el trabajo de los Derechos de la Niñez excluyendo en algunas zonas la población rural y de difícil acceso, afectando la sostenibilidad del proceso.
3. El desconocimiento, de directivos, docentes, técnicos de la Secretaría de Educación y de la comunidad educativa, del enfoque de Derechos de la Niñez y del rol de los Gobiernos Estudiantiles para el ejercicio democrático influye negativamente en su rol como garantes de que niños/as y adolescentes ejerzan su derecho a la participación en el entorno educativo.
4. El confinamiento y cierre de los centros educativos por la emergencia sanitaria interrumpieron el proceso de acompañamiento de los Gobiernos Estudiantiles (GE). Los GE del Occidente y La Paz que fueron elegidos en 2020 no asumieron sus funciones y lo aprendido en la práctica, situación que impidió el avance y el cumplimiento de los objetivos planteados.
5. La estrategia de implementación de los gobiernos estudiantiles, al igual que sus herramientas de elección, toma de decisiones y elaboraciones de planes de acción, en centros educativos y redes educativas fue diseñada para llevarse a cabo de forma presencial, sin prever una transición de la estrategia para la organización y gestión virtual, que dirija acciones para la niñez, con o sin conectividad.

Lecciones aprendidas

1. La elaboración de Nuestro Reglamento de Gobiernos Estudiantiles mediante metodologías de investigación-acción y consultas a la niñez, dirigidas a la toma de decisiones compartidas con niños, niñas y adolescentes, en el marco del enfoque de derechos, ha demostrado por una parte, ser apropiada si se pretende empoderar a la niñez de su derecho a la participación y por otra, la necesidad de cuidar que el uso de las consultas no pase a ser instrumental o mecánico.



2. Las consultas a la niñez dirigidas a identificar las demandas para La Escuela de sus Sueños en cuatro departamentos, permitieron detectar casos de acoso y violencia sexual en los centros educativos. Estos hallazgos requieren ser informados por parte de la Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles a las autoridades competentes de activar los mecanismos de denuncia y de dar respuesta a la vulneración de los Derechos de la Niñez.

4. Los programas de capacitación para Direcciones Distritales, Municipales, docentes, padres y madres de familia orientados a la sensibilización como garantes de los Derechos de la Niñez y a temas de interculturalidad, desigualdad de género y enfoque de derechos han resultado ser claves para dar inicio a un proceso de cambio de actitud de los docentes frente a prácticas adulto-céntricas en la elección de Gobiernos Estudiantiles y de los niños, niñas y adolescentes como agentes de cambio en el entorno educativo. Sin embargo, este programa requiere profundización y desarrollo en el mediano y largo plazo.

3. Las propuestas para mejorar la gestión educativa realizadas por la niñez en espacios de participación efectiva y desde aspectos críticos de su vivencia escolar ha hecho visible que “los niños y las niñas pueden” identificar una infinidad de ideas que como adultos no imaginamos y al mismo tiempo, tener facilidad para la comprensión de temáticas, que resultan complejas para los adultos, como las desigualdades de género desde una construcción cultural.

5. La estrategia de incluir a niños y niñas en la conformación de los Gobiernos Estudiantiles y no solamente a los adolescentes de los grados séptimo, octavo y noveno ha demostrado ser apropiada si lo que se pretende es generar procesos de cambio en el mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de competencias para la participación y promover una cultura de apropiación de sus derechos.



4.7 Reflexión – acción

Recomendaciones



El equipo de sistematización y el equipo de niños y niñas co-investigadores y participantes del campamento, luego del análisis de la experiencia de aprendizaje, plantearon recomendaciones teniendo en cuenta la pregunta ¿Qué recomendaría para mejorar la implementación de los gobiernos escolares?

Recomendaciones del equipo de niños y niñas co-investigadores y participantes del campamento para mejorar la implementación de gobiernos escolares

Las recomendaciones presentadas a continuación, fueron propuestas en el encuentro virtual y su transcripción refleja las opiniones y conceptos de los niños/as participantes

Recomendaciones sobre temas de organización y generación de propuestas

- Trabajo en equipo que permita tener en cuenta las diferentes ideas y voces para tomar una decisión
- Generar propuestas a partir del diagnóstico que incluye el diálogo en las aulas
- Organizar la planilla en función a las necesidades de las aulas y los estudiantes
- Mejorar relación y diálogo entre docentes y estudiantes
- Trabajo conjunto entre padres de familia, docentes y gobiernos estudiantiles
- Valorar diferentes habilidades y destrezas más allá de los temas académicos
- Instituciones externas ayudan a dinamizar habilidades de niños/as en torno a GE

Recomendaciones sobre generación de espacios y realización de actividades

- Generar espacios para mejorar autoestima y fomentar no a la discriminación de niños/as con capacidades especiales y estudiantes excluidos/as, residentes en zonas urbanas y rurales.
- Realizar propuestas sobre temas como la discriminación, en asocio con padres, madres de familia y docentes.
- Realizar actividades productivas (actividades parecidas, en el campamento).

Recomendaciones del equipo de sistematización

A nivel central

- La promoción del gobierno estudiantil necesita ser incluido en la estrategia de Gestión Comunitaria (2022-2023) y tener en cuenta para el diseño los resultados del Proyecto Democracia Escolar y del acompañamiento de la Fundación Pestalozzi y APRODE, para priorizar líneas de acción orientadas a cerrar el déficit de formación actual en el país de centros y redes educativas en departamentos y municipios que no son atendidos por proyectos de cooperación internacional o de ONG's locales. Además, es necesario considerar estrategias diferenciales para la implementación de Gobiernos Estudiantiles en zonas rurales y urbanas y un plan de monitoreo de indicadores, con su línea de base.
- La ficha de monitoreo de Gobiernos Estudiantiles utilizada por la Unidad de Supervisión Educativa



va necesita ser actualizada en el SACE y articulada a la Subdirección de Participación Comunitaria y Escolar para incluir aspectos como el proceso de conformación, participación igualitaria de niñas y niños y la no discriminación, aspectos establecidos en el reglamento. Asimismo, los planes de trabajo y el seguimiento a las instancias de participación comunitaria. Este cambio en el sistema de información puede convertirse en una estrategia que condicione a los centros y redes educativas a los procesos de elección y funcionamiento de los Gobiernos Estudiantiles de acuerdo al reglamento vigente.

- El Plan Estratégico Institucional de la Subdirección de Servicios Educativos debe integrar cuatro procesos para instancias de participación comunitaria: i. Gestión y alianza, ii. Plataforma de redes de los educandos (participación de niños/niñas/adolescentes y jóvenes) iii. Sistema de Alerta de Respuesta Temprana (Abandono escolar - Padres y Madres de Familia) y iv. Plan de Comunicaciones 2021–2023 (Acceso a información - rendición de cuentas). También, es necesario analizar conceptualmente el vínculo participación-acción-permanencia-promoción en pandemia y pos-pandemia

A nivel de Direcciones Departamentales de Educación

- La estrategia de gestión comunitaria (2021–2023) debe ser adoptada por las Subdirecciones de Servicios Educativos de las DDE. Además, es necesario realizar una valoración de cobertura de la capacitación y acuerdos para la implementación de los gobiernos estudiantiles, el plan de monitoreo, la consolidación de la línea de base de los indicadores de nivel de participación y la promoción de encuentros de intercambio de experiencias con Gobiernos Estudiantiles a nivel departamental, con metodologías participativas.
- El Plan Estratégico de la Subdirección Depar-

tamental de Servicios Educativos debe integrar cuatro procesos para instancias de participación comunitaria: i. Gestión y alianza, ii. Plataforma de redes de los educandos (participación de niños/niñas/adolescentes y jóvenes) iii. Sistema de Alerta de Respuesta Temprana (Abandono escolar - Padres y madres de familia) y iv. Plan de Comunicaciones 2021–2023 (Acceso a información - rendición de cuentas). También, es necesario analizar conceptualmente el vínculo participación-acción-permanencia-promoción en pandemia y pos-pandemia

A nivel de centro educativo y asociaciones de padres y madres de familia

- Los/as directores/as de centros educativos crean espacios para que niñas, niños, adolescentes, padres y madres de familia participen activamente, tomen decisiones concernientes a su educación, propongan proyectos y rindan cuentas sobre las acciones realizadas en los planes estratégicos de los gobiernos estudiantiles.

- Las asociaciones de padres y madres de familia deben fortalecer los patronatos, juntas de agua, Consejo Municipal de Desarrollo Educativo y espacios organizativos desde lo local como las Juntas infantiles (hasta 12 años) y juveniles, dentro de las comunidades, como espacios de interacción y de participación de niños y niñas, más al de los espacios escolares.





Plan de comunicación

 ¿A quién queremos comunicar nuestros resultados y lecciones aprendidas?	Talleres	Reuniones de socialización	Foros, mesas redondas y congresos	Publicaciones físicas y electrónicas	 Observación	 ¿Cuándo?	 Responsables
Direcciones de centros educativos				X		Inicio del año electivo, previo a elección de GE	Coordinación de Gobiernos Estudiantiles
Gobiernos estudiantiles			Foro X		Conversatorio sobre cada recomendación y vinculación a la página de participación	Un tema al mes	Servicios educativos, equipo de niñez liderando la página
ONG – COMCORDE				X	A través de COMCORDE	Inicio 2022	
Otras ONG nacionales e internacionales, interesadas en promover la participación infantil)		X	X	X			



Siglas y acrónimos

CND	Convención sobre los Derechos del Niño
COIPRODEN	Coordinadora de Instituciones Privadas Pro las Niñas, Niños, Adolescentes, Jóvenes y sus Derechos
COMCORDE	Comité Coordinador de Redes Educativas
COMDE	Consejo Municipal de Desarrollo Educativo
DDE	Dirección Departamental de Educación
EDI	Equipos de Investigadores
GE	Gobiernos Estudiantiles
GER	Gobierno Estudiantil de Red
MIGE	Mesa Interinstitucional de Gobiernos Estudiantiles
SACE	Sistema de Administración de Centros Educativos
SE	Secretaría de Educación
TSE	Tribunal Supremo Electoral
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



- Academia de Liderazgo Social. (2019). *Sistematización del campamento de liderazgo infantil y Gobiernos Estudiantiles «Voz, Cambio, Acción»*. Tegucigalpa, Honduras.
- Alza, C. (2014). El enfoque basado en derechos. ¿Qué es y cómo se aplica a las políticas públicas? En L. Burgorgue-Larsen, A. Maués, y B. Sánchez. (Coords.). *Derechos Humanos y Políticas Públicas, Manual* (pp. 51-78). Red Derechos Humanos y Educación Superior. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- COIPRODEN. (2020). *Proyecto democracia escolar y nuestro reglamento de gobiernos estudiantiles: sistematización de experiencias y buenas prácticas*. Tegucigalpa, Honduras. Documentos.
- Fundación Pestalozzi, COIPRODEN, UNICEF y GIZ. (2016). *Proyecto de cambio: Fomentando la participación efectiva de niñas, niños y adolescentes a través de la elaboración participativa del Reglamento de Gobiernos Estudiantiles*. Honduras.
- Fundación Pestalozzi, COIPRODEN y Secretaría de Educación Honduras. (2017). *Guía de Orientación Metodológica para Docentes en Promoción de Derechos y Participación de niñas, niños y adolescentes, basada en el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica. 6º Grado*. Tegucigalpa, Honduras.
- Fundación Pestalozzi, COIPRODEN, UNICEF y GIZ. (2017). *La Escuela de Nuestros Sueños: resultados de consultas participativas con niñas, niños y jóvenes en cuatro departamentos de Honduras*. Proyecto realizado por la Secretaría de Educación en Honduras con apoyo de COIPRODEN, Pestalozzi Children's Foundation, UNICEF y el programa APRODE de la Cooperación Alemana en Honduras. <https://www.youtube.com/watch?v=VWYibzQPPz8> [Video grabado por niñas, niños y jóvenes en Honduras, durante un proceso de consulta participativo; <http://www.elsoldehonduras.com/educacion/fundacion-pestalozzi-y-la-secretaria-de-educacion-fomentan-la-participacion-efectiva-de-ninas-ninos-y-adolescentes-mediante-la-elaboracion-y-aprobacion-del-reglamento-de-gobiernos-estudiantiles-con-e/>
- Kocchiu, E., y Flores, M. (2005). *Los Gobiernos Escolares y Estudiantiles en Honduras: Estudio de su organización y funcionamiento en municipios de cinco departamentos de Honduras*. Honduras: UNICEF/Secretaría de Educación <https://studylib.es/doc/8639982/los-gobiernos-escolares-y-estudiantiles-en-honduras>
- Naciones Unidas. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la Cooperación para el Desarrollo*. Autor: Nueva York y Ginebra.
- Niñas, niños y adolescentes de Centros Educativos y Redes Educativas de Honduras. (2017). *Nuestro reglamento de gobiernos estudiantiles*. Tegucigalpa: Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, COIPRONDE, UNICEF, Fundación Pestalozzi y GIZ.
- PNUD. (2017). PNUD - Honduras. *Gobiernos estudiantiles, juventud construyendo empoderamiento cívico-electoral*. <https://www.hn.undp.org/content/honduras/es/home/stories/gobiernos-estudiantiles--juventud-construyendo-empoderamiento-ci0.html>
- Secretaría de Educación de Honduras y APRODE. (2021). *Manual para personas tutoras virtuales del módulo enfoque de derechos y participación en el aula*. Gobierno de Honduras: Autor.
- Shier, H. (2010). Teoría de la participación infantil y su relevancia en la práctica cotidiana. Extracto del libro *Incidencia de niños, niñas y adolescentes como ciudadanos/as activos/as en Nicaragua: Metodologías, modalidades y condiciones facilitadoras para lograr un impacto real*. CESESMA, Universidad del Norte de Nicaragua. https://www.sename.cl/wsename/otros/participacion_2013/Documentos_bibliograficos/nuevos/Teoría de la participación infantil.pdf
- UNICEF. (2019). *Informe de situación 2018 sobre los Derechos de la niñez y adolescencia en Honduras*. <https://www.unicef.org/honduras/que-hacemos/situacion-de-la-ninez-y-adolescencia-en-honduras>
- UNICEF y DeCiDe. (2019). Conceptos básicos para una gestión pública municipal con Enfoque de Derechos de la niñez y la adolescencia. *Caja de herramientas: Para una gestión pública municipal con enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia - Honduras*.



Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización

Nombre	Organización	Contacto
--------	--------------	----------

Equipo sistematización

Wendy Marisol Lara Maradiaga	Secretaría de Educación Despacho Vice Ministro	wendy.lara@se.gob.hn
Doris Yacqueline Barrientos Solórzano	Secretaría de Educación Despacho Vice Ministro	doris.barrientos@se.gob.hn
Elcy Rivera	Sub Directora Departamental de Servicios Educativos Intibucá	elcyrivera3@gmail.com
Estefany Andrade	Alternativas y Oportunidades	alegriadeaprender.ayo@gmail.com
Francisco Herrera	COIPRODEN	franciscoherrera.coiproden@gmail.com
Magda Sofía Pérez	Directora Fundación Infantil Pestalozzi	.perez@pestalozzi.ch
Nely Oliva	APRODE	nely.oliva@giz.de
Simone Raetz	APRODE	simone.raetz@giz.de

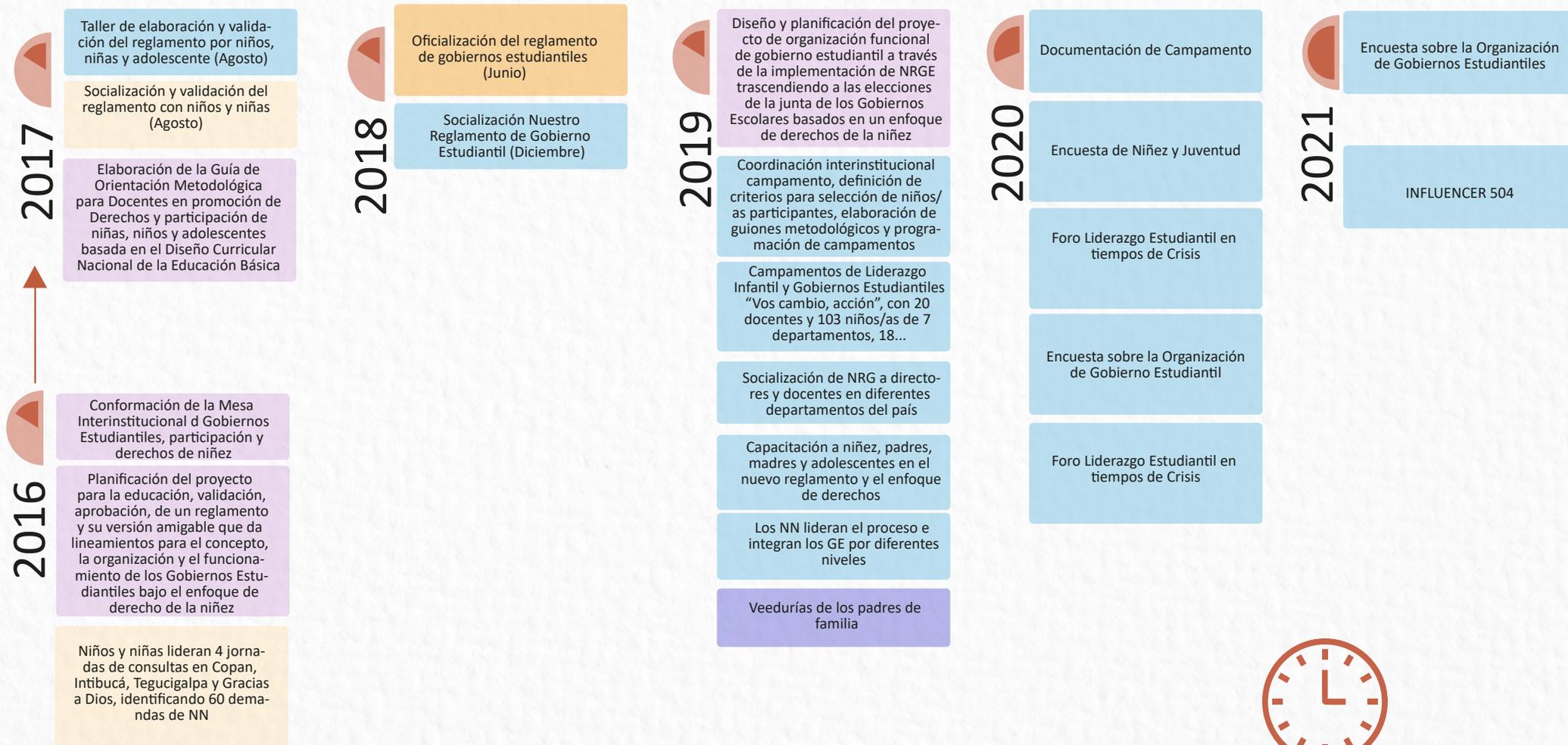
Niños, niñas y adolescentes encuentro virtual

Nombre	Departamento	Institución Educativa
Soledad María Pineda Romero	Copán	Instituto Coronel Armando Calidonio
Lisangi Brown	Gracias a Dios	Instituto Privado Raya Ingwaya
Josué Daniel Orellana Rodríguez	Copán	CEB "Miguel Paz Barahona"
Lindon Paolo Fagot Álvarez	Gracias a Dios	El Sembrador
Rodrigo Emanuel Aguilar	Francisco Morazán	Centro de Educación Media Gubernamental Polivalente
Elián Jafeth Valladares Alvarado	Francisco Morazán	Liceo San Juan
Asbell Ariadna Barahona Aguilera	Francisco Morazán	Instituto Doctor René Aguilar
Rodrigo Emanuel Aguilar Martínez	Francisco Morazán	Centro de Educación Media Gubernamental Polivalente Santiago de Lepaterique
Edwin Fernando Fuentes Villeda	Ocatepeque	Francisco Morazán
Dulce María Fuentes Villeda	Ocatepeque	Francisco Morazán

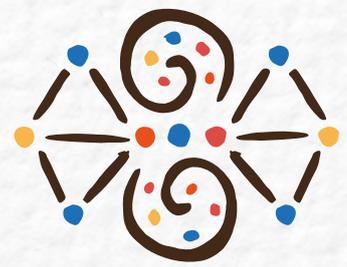


Anexo: Línea de tiempo 2016–2021

Línea de tiempo: elaboración, validación, aprobación del Reglamento de Gobierno Estudiantil desde el enfoque de Derechos de la Niñez



Sección 5



APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras



Emprender por la gestión educativa local: un esfuerzo común en occidente

Las experiencias de la Mesa Empresarios por la Educación y de la Mesa Interinstitucional de Descentralización para la mejora de la calidad educativa en Honduras entre 2017-2021



Equipo de sistematización

Secretaría de Educación

Gloria Menjivar *Vice Ministra Asuntos Técnico Pedagógicos*
Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización

José Luis Mejía *Director de la Unidad de Descentralización*
Asociación de Municipios de Honduras (AMHON)

Juan Carlos Amaya-García *Técnico Unidad de Desarrollo Social*

Fundación Hondureña para la Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE)

Julio Gom *Director FUNDAHRSE*

Eugenio Sánchez *Técnico asignado Mesa ExE FUNDAHRSE*

Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras

Jenny Ulloa *Responsable de RSE*

Consultora

Claudia Alcerro *Consultora independiente – Integrante Mesa ExE (2014 – 2021)*

APRODE Resultado 2: Procesos de Cooperación Direcciones Departamentales-Direcciones Municipales-Sector privado

Abraham Antonio Ramírez-Urbina *Responsable de resultado*

José Noel Torres-Gonzales *Asesor Técnico*

Angélica Salgado *Practicante*

Facilitación de la Sistematización:

María Cristina Moncayo-Riascos *Consultora*
Lugar y fecha: San Juan de Pasto, Colombia, septiembre de 2021.

Para citar esta sección:

Alcerro, C., Amaya García, J., Gom, J., Menjivar, G., Mejía, J., Moncayo-Riascos, M., Ramírez-Urbina, A. Salgado, A., Sánchez, E., Torres-Gonzales, J. y Ulloa, J. (2021). *Emprender por la gestión educativa local: un esfuerzo común en occidente. En Compendio de aprendizajes de gobernanza participativa en la Secretaría de Educación de Honduras en el marco del Proyecto APRODE en sus fases I y II* (pp. 122-149). Honduras.





Sección 5

Emprender por la gestión educativa local:
un esfuerzo común en occidente

Índice Temático

<i>Presentación</i>	124
<i>5.1 Introducción</i>	125
<i>5.2 Objeto de la sistematización</i>	126
<i>5.3 Marco conceptual</i>	127
<i>5.4 Contexto de la sistematización</i>	128
<i>5.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje</i>	129
<i>5.6 Reflexión, dificultades y lecciones aprendidas</i>	140
<i>5.7 Reflexión – acción Recomendaciones</i>	143
<i>Bibliografía</i>	146
<i>Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización</i>	147



Presentación



La educación hondureña se encuentra en una profunda transformación y dentro de ella, la comunidad educativa y otros actores claves se están incorporando y contribuyendo con nuevos factores de cambio. La sistematización en el tema de Mesas por la Educación, muestra la trascendencia de la coordinación, articulación y planificación conjunta y llama la atención para la reflexión y la toma de decisiones oportunas y urgentes para la sostenibilidad y mejora continua de la misma, en pro de la educación.

FUNDAHRSE-AMHON



5.1 Introducción

Me gusta la gente que piensa que el trabajo en equipo entre amigos, produce más que los caóticos esfuerzos individuales... Me gusta la gente que no desfallece cuando de alcanzar ideas y objetivos se trata. Con gente como esa, me comprometo a lo que sea, ya que con haber tenido a esa gente a mi lado me doy por bien retribuido.

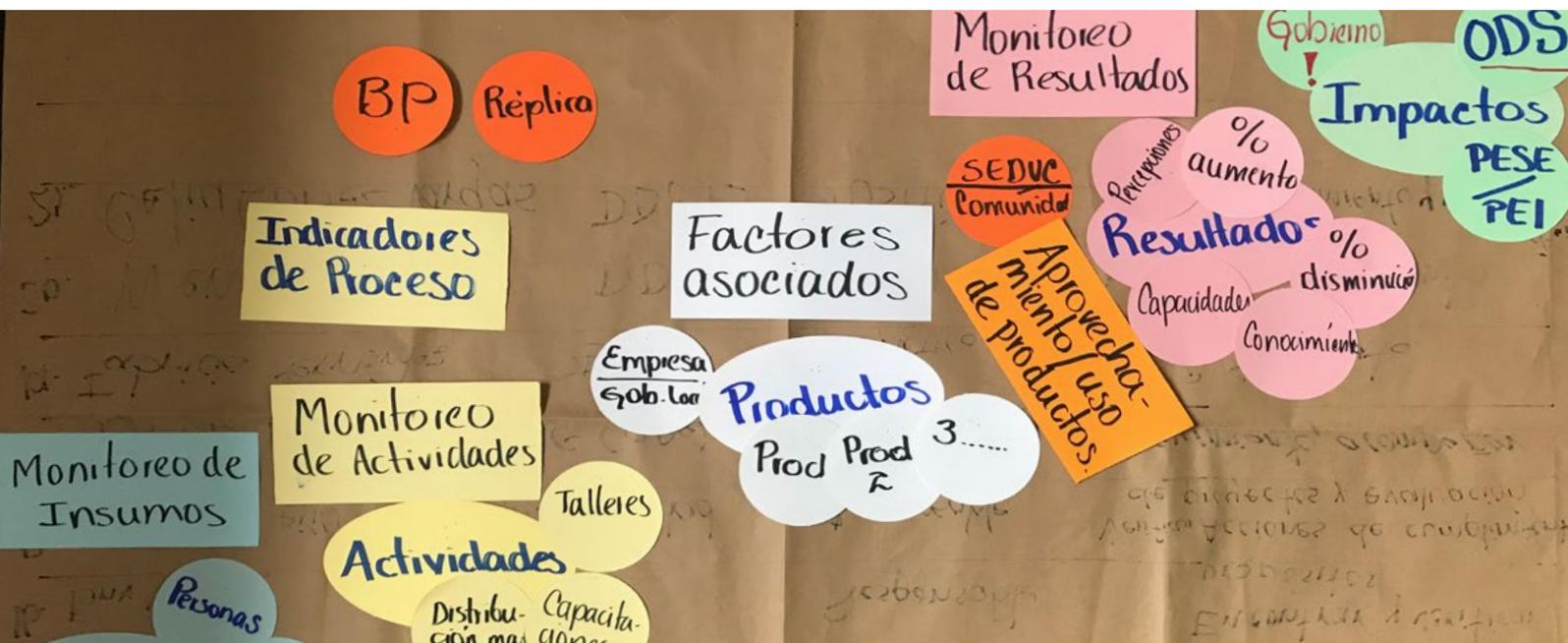
Mario Benedetti. *La gente que me gusta.*

La presente sección tiene por objeto sistematizar el proceso de organización, planificación y gestión de la Mesa de Empresarios por la Educación (ExE) y de la Mesa Interinstitucional de Descentralización como estrategias de coordinación intersectorial e intergubernamental, para impulsar una gestión educativa local de calidad. Estas dos instancias se crean en el marco de los lineamientos para la inversión en educación de gobiernos locales, el Pacto Municipal por una Vida Mejor y la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Desde esta perspectiva, se reflexiona sobre el fortalecimiento de capacidades organizativas en los diferentes niveles de la Secretaría de Educación, las interacciones entre actores, así como su influencia en el fortalecimiento de sinergias.

La sistematización de la experiencia tiene que ver con las acciones impulsadas desde el resultado dos Procesos de cooperación Direcciones Departamentales-Direcciones Municipales-Sector privado, del Proyecto Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo hondureño (APRODE). Este resultado orientó sus acciones a propiciar el acercamiento y trabajo colaborativo de las autoridades educativas del nivel departamental y municipal del occidente de Honduras incluyendo La Paz, con la empresa privada y los

gobiernos locales en el proceso de construcción participativa, gestión, implementación, monitoreo y evaluación de Proyectos Educativos Integrales y Proyectos Específicos a través de encuentros de la Mesa ExE, acuerdos promovidos por la Mesa Tripartita, y reuniones bilaterales, las cuales funcionan como un medio de acercamiento entre los distintos actores para la toma de decisiones.

Asimismo, en asocio con los equipos de trabajo del resultado uno Sistema educativo descentralizado y transparente y del resultado tres Redes educativas ofrecen servicios de calidad, se desarrollaron estrategias para el fortalecimiento de acciones encaminadas a la desconcentración de funciones y el financiamiento de proyectos específicos con el apoyo de gobiernos locales y el sector privado respectivamente. Las acciones fueron ejecutadas a partir de proyectos de cambio y acuerdos con la Secretaría de Educación, las Direcciones Departamentales de occidente, las Redes Educativas seleccionadas en el ámbito geográfico de influencia del proyecto, la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), en representación de 25 gobiernos locales y la Fundación Hondureña para la Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE).



5.2 Objeto de la sistematización



La sistematización realizó una recuperación y valoración crítica de la experiencia, de la Secretaría de Educación, la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización (SGJD), FUNDAHRSE y AMHON, en la organización de las mesas por la educación, la formulación de lineamientos y acciones para promover la inversión municipal y de la empresa privada para incidir en la mejora de la calidad educativa en el occidente de Honduras, en el período comprendido entre 2017 y 2021.

El propósito de esta sistematización fue construir un proceso de aprendizaje colectivo, mediante espacios de diálogo crítico y abierto, respecto a los factores que incidieron positiva y negativamente en la implementación de la experiencia vivenciada y proponer recomendaciones en el mediano y largo plazo para la gestión de las Mesas por la Educación y su escalamiento a nivel del país, partiendo de las voces de los actores involucrados y protagonistas.

El equipo de sistematización consensuó los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Fortalecer las líneas de incidencia de la Mesa de Empresarios por la Educación (ExE) y de la Mesa Interinstitucional de Descentralización para mejorar la calidad de la gestión educativa local.

Objetivos específicos

- Describir y analizar cómo se desarrolló el proceso de intervención, destacando logros y dificultades, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
- Analizar y explicar el proceso de intervención y las relaciones de coordinación intergubernamental e interinstitucional para fortalecer la calidad en la gestión educativa local.
- Caracterizar los factores que fortalecieron o debilitaron la incidencia de la Mesa ExE y de la Mesa Tripartita en la gestión educativa local.
- Rescatar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia, resaltando las acciones que mejoren su implementación.
- Fortalecer el desarrollo de la capacidad de aprendizaje a nivel institucional.

El desarrollo de la sistematización puso especial énfasis en propiciar una reflexión inicial sobre la necesidad de establecer una cultura de gestión de conocimiento, en los equipos que conforman las mesas por la educación; a través de una actitud crítica, autocrítica y reflexiva, teniendo en cuenta el interés en replicar la sistematización a experiencias de aprendizaje al interior de FUNDAHRSE y de la AMHON.



5.3 Marco conceptual



El contexto conceptual en el cual ha surgido la experiencia de aprendizaje busca unir estrategias de coordinación en la gestión pública y responsabilidad social empresarial (RSE) para la gestión educativa local.

Coordinación en la gestión pública y responsabilidad social empresarial en la gestión educativa local

La coordinación es un “proceso mediante el cual se va generando sinergia entre las acciones y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto de la gestión pública, al mismo tiempo que en dicho proceso se van construyendo (o redefiniendo en caso de su pre-existencia) un sistema de reglas de juego formales e informales, a través del cual los actores encuentran fuertes incentivos para cooperar, más allá de sus intereses o ideologías particulares, habitualmente en conflicto entre sí.” (Repetto, 2005, p. 42-43). Dicha coordinación de las políticas sociales está integrada por un proceso político y técnico, que busca favorecer el logro de objetivos estratégicos, mediante la coherencia y articulación tanto horizontal como vertical de las políticas.

De acuerdo con Repetto y Fernández (2012), el proceso político implica, en medio de contradicciones, restricciones y resistencias, enfrentar, consultar, cooperar y negociar, tanto con actores gubernamentales como con los no gubernamentales. El proceso técnico es un proceso de articulación operativo, mediante el cual las organizaciones implementan (en forma conjunta, eficiente y

eficaz) las políticas, programas o proyectos.

Por otra parte, el concepto de responsabilidad social divulgado por la ISO 26000 postula que: “La responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que es consistente con el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad; toma en cuenta las expectativas de las partes interesadas; cumple con las leyes aplicables y es consistente con las normas internacionales de comportamiento y está integrado a través de toda la organización”.

La RSE reconoce la importancia de mejorar la calidad de vida de los individuos, para generar, a través de la educación, un desarrollo humano sostenible y sustentable. En el sector de la educación la RSE puede entenderse, en su dimensión externa, como todas las actividades que se realizan o se dirigen a la multidimensionalidad de la calidad educativa¹⁵, en la comunidad de su área de influencia, tales como donaciones en dinero, infraestructura o recursos humanos (Cárdenas-Barrios, 2015).



¹⁵ “La que incluye la calidad del docente, de los aprendizajes, la infraestructura, los procesos educativos y está determinada por el momento histórico; en otras palabras, lo que puede ser calidad para una época puede no serlo para otra” (Montagut, 2011, p. 9).



5.4 Contexto de la sistematización



En Honduras, la gestión descentralizada del Sistema Nacional de Educación prevé la articulación intersectorial en el Estado y de éste con el sector privado. Las disposiciones dadas en esta materia han reglamentado la articulación en el ámbito de la gestión educativa (Acuerdo Ejecutivo 1358-SE, 2014, Art. 104), financiera y administrativa y las fuentes de financiamiento de la educación pública incluidas las actividades de autogestión realizadas, entre otros, por los centros educativos, Direcciones Distritales, Municipales, Direcciones Departamentales, Sector Privado y Sector Social de la Economía, organizaciones sociales y personas naturales (Acuerdo ejecutivo No.1369-SE-2014, 2014).

En el marco de las intervenciones de las corporaciones municipales, la AMHON desde 2010 definió una Agenda Estratégica en Educación teniendo en cuenta las atribuciones en la promoción de la educación que le otorga la Ley de Municipalidades (Artículo 13, numeral 12), con la finalidad de lograr el bienestar de los habitantes y promover su desarrollo integral (Artículo 14). Desde esta perspectiva, el enfoque de planificar la inversión municipal en educación tiene como objetivo mejorar el cumplimiento de indicadores educativos a través de estrategias que fomenten la coordinación y comunicación interinstitucional, para la concertación local de la gestión y planificación entre Municipalidades y Direcciones Departamentales y Distritales de Educación (AMHON, 2010). En cuanto a las Inversiones Municipales en Educación, el primer estudio sectorial, evidenció que el gasto respondía a necesidades particula-

res de las municipalidades y que no existía una forma estandarizada de clasificar las inversiones en educación. Además, dio cuenta de la existencia de una política tácita o implícita de invertir en educación, que en promedio representa entre el 12% y el 20% del total de inversiones anuales, que realizan las Corporaciones Municipales (GIZ y AMHON, 2016).

En el ámbito internacional en 2015 Honduras adopta la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en la que se destaca el ODS 4 “Educación de calidad”. Este ODS tiene una fuerte vinculación con los grandes objetivos y metas nacionales establecidos en la Visión de País 2010–2038 (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, 2017) y con las alianzas para el desarrollo sostenible promovidas por la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE), como una estrategia para unir esfuerzos con el sector privado que potencien el impacto de sus actividades en el sector educación (FUNDAHRSE, 2017). En este contexto, durante 2017, FUNDAHRSE presentó su Estrategia Nacional de los ODS e incorporó la Mesa ExE a la Agenda Nacional de ODS (Gobierno de la República de Honduras, 2020).

En 2020, con el cierre de los centros educativos provocado por la crisis de la pandemia del Covid-19, la Secretaría de Educación desarrolló una estrategia educativa denominada “Te queremos estudiando en casa”. Esta estrategia viene siendo apoyada por la empresa privada, en el marco de los indicadores educativos de la región de occidente.



5.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje

Antecedentes:



En 2014 nace la iniciativa Aliados por la Educación que crea el proyecto Empresarios por la Educación (ExE) para evidenciar y mejorar la inversión en educación realizada por diferentes sectores de la empresa privada, buscando su alineación a las prioridades del Plan Maestro de Infraestructura Educativa. La iniciativa posteriormente se convirtió en el Programa ExE, liderado por la Secretaría de Educación, OEI, FUNDAHRSE y UNICEF. El Programa se estructura en cuatro componentes: convenios bilaterales, plataforma ExE, premio Empresarios por la Educación y Mesa Empresarios por la Educación. En 2016 la Secretaría de Educación, OEI y UNICEF realizan la primera y única edición del premio Empresarios por la Educación. Posteriormente, a finales de 2018 USAID y GIZ (APRODE I) se integran al grupo gestor que luego se separaría. A inicios de 2019, FUNDAHRSE que asocia a 110 empresas y APRODE II dan inicio a la creación y consolidación conjunta de la Mesa

ExE en la región de occidente, a través de la firma e implementación de un Proyecto de Cambio previsto a ejecutarse en el periodo 2019-2021 (Documentación interna resultado 2 GIZ).

Por otra parte, en 2015 se crea la Mesa Interinstitucional de Descentralización o Mesa Tripartita, integrada por la AMHON, Secretaría de Educación y Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, en el marco de la Agenda Estratégica en Educación de la AMHON, que busca mejorar la coordinación entre gobiernos locales y Secretaría de Educación e incidir en las políticas educativas. En sus inicios la mesa se orientó a dar solución al tema de legalización de terrenos para permitir el avance del Programa de Mejora de la Infraestructura Escolar (PROMINE), un programa apoyado por el gobierno de Alemania a través del Banco de Desarrollo KfW (Documentación interna resultado 2 GIZ).

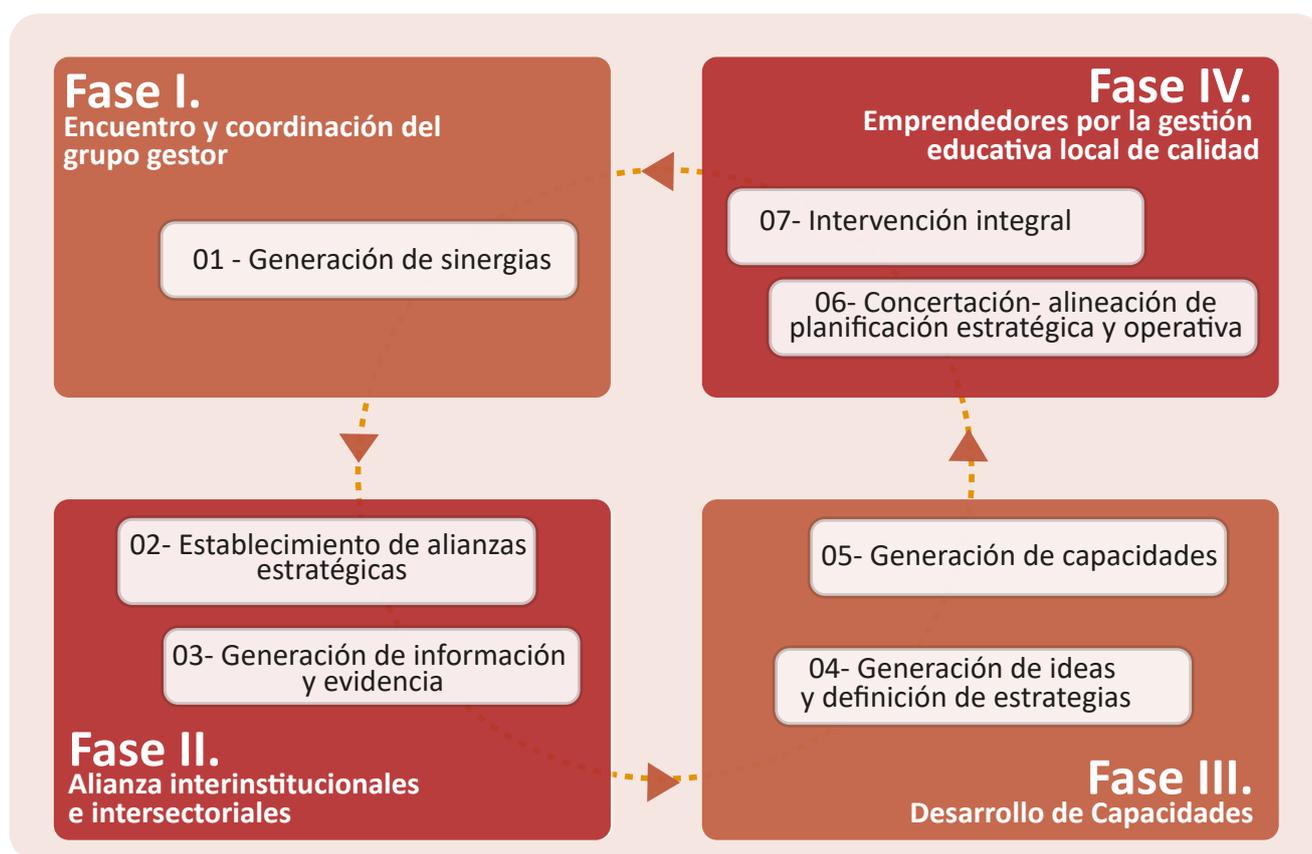
Dinámicas de coordinación para la gestión de las mesas por la educación entre los años 2017 a 2021

El ordenamiento y reconstrucción de las experiencias de aprendizaje en torno a la Mesa ExE de occidente y a la Mesa Tripartita (mesas por la educación), entre los años 2017 y 2021, realizada por el equipo de sistematización, permitió identificar, a partir de sus aspectos en común, cuatro etapas y siete pasos para la consolidación de las mesas como estrategias de coordinación intersectorial e intergubernamental, para impulsar una gestión educativa local de calidad (Figura 5.1). Las

cuatro fases muestran la lógica de estructuración del proceso. La fase inicial parte del encuentro y coordinación del equipo gestor de las mesas, sigue en una segunda fase de alianzas institucionales e intersectoriales, continúa a la fase tres de desarrollo de capacidades y finalmente, una fase de emprendedores de mesas por la educación, en el que la experiencia de la Mesa ExE de occidente se replica en otras regiones del país y a la Mesa Tripartita se le unen nuevos aliados.



Figura 5.1. Ciclo de coordinación y gestión de mesas por la educación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan cada uno de los pasos de organización, coordinación, planificación e implementación de las mesas por la educación.

2017-2019 De acciones aisladas o duplicadas a enfoques integrados: la generación de información y evidencia, un aspecto clave de la coordinación

Paso 1- Generación de sinergias comité gestor de las mesas

En este primer paso se realiza una aproximación a distintos actores institucionales, del sector público, privado y a organismos de cooperación internacional, para propiciar diálogos e intercambios de información.

Este acercamiento permite generar sinergias para la búsqueda de oportunidades estratégicas, la integración de recursos financieros y de asesoramiento técnico, que confluyen para constituir un comité gestor o promotor de la mesa. Actores como AMHON y FUNDAHRSE han resultado clave para asumir el liderazgo y la convocatoria.

Los actores que integran el comité gestor tienen

cuatro características en común. La primera, convicción y voluntad política para la promoción de una gestión educativa local de calidad, la segunda, la capacidad de agencia para actuar de formas diferentes e incluso para transformar su contexto, la tercera, una visión de la educación como un motor clave del desarrollo local y la cuarta, es la disposición al trabajo colaborativo para generar compromisos en tiempo y acciones conjuntas.



Paso 2- Establecimiento de alianzas estratégicas del comité gestor En el segundo paso se formalizó el trabajo colaborativo mediante convenios interinstitucionales e intersectoriales suscritos entre la Secretaría de Educación, SGJD e instituciones que integran el comité gestor, para aunar esfuerzos por una mejora de la calidad educativa.

En este paso la convergencia de diferentes actores se traduce en la coordinación de equipos con profesionales de diferentes disciplinas y experiencias, en torno a la educación, que brinda nuevos puntos de vista y líneas de trabajo (Cuadro 5.1).



Cuadro 5.1. Características organizativas de las mesas por la educación

Características estratégicas y operativas	Mesa Empresarios por la Educación Mesa ExE de occidente	Mesa Interinstitucional de Descentralización Mesa tripartita / Mesa cuatripartita
¿Qué es?	Instancia de diálogo y cooperación entre los distintos actores comprometidos con la mejora educativa en Honduras desde la RSE	Instancia de diálogo y cooperación entre diferentes actores para mejorar la coordinación entre gobiernos locales y la SE
¿Cuál es el propósito?	Impulsar los procesos de calidad educativa mediante la participación de la comunidad, el gobierno local y el sector privado, de manera que las inversiones en el sector educativo tengan un mayor impacto en los indicadores educativos que son priorizados por la SE	Mejorar la forma de planificar e invertir en educación basados en los lineamientos de inversión en educación de los Gobiernos Locales, en función de los indicadores críticos en sus municipios. La mesa utiliza el concepto de descentralización de la SGJD
¿Quién la integra?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretaría de Educación, nivel central y DDE/Redes Educativas 2. SGJD (Desde 2019) 3. FUNDAHRSE 4. AMHON 5. APRODE / GIZ 6. OEI (Desde 2020, réplica) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretaría de Educación 2. AMHON 3. SGJD 4. APRODE / GIZ 5. UNFPA 6. UNICEF 7. FUNDAHRSE (Desde 2020) A partir de este año la mesa pasa de ser tripartita a una mesa cuatripartita.
¿Cuál es el marco institucional?	<ul style="list-style-type: none"> ● Convenio marco de cooperación entre la SE y FUNDAHRSE, en el marco del cumplimiento de los ODS No 4 y 17 y de la RSE para mejoramiento del acceso con equidad y calidad a la educación. Suscrito el 22.01.2018 con vigencia indefinida. ● II Convenio de Alianza por la educación entre OEI - Honduras y FUNDAHRSE para consolidar las mesas ExE en la zona norte-litoral y Centro-sur de Honduras. Suscrito en 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Convenio marco de cooperación interinstitucional entre SE, SGJD y la AMHON suscrito el 15.11.2018 con el propósito de promover acciones de manera conjunta y articulada que impulsen la mejora continua en la calidad educativa del país (2018 –2019). Agenda No. 1 (2019 – 2021) ● Convenio interinstitucional SGJD, AMHON y FUNDAHRSE firman un convenio para promover procesos de descentralización y desarrollo en los Gobiernos Locales. Suscrito en abril de 2021.



Características estratégicas y operativas	Mesa Empresarios por la Educación Mesa ExE de occidente	Mesa Interinstitucional de Descentralización Mesa tripartita / Mesa cuatripartita
¿Cuál es su marco para la acción?	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 4 de Desarrollo Sostenible (ODS), Educación de Calidad, con aportes al Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos, de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Agenda estratégica en Educación Registro público de descentralización Pacto Municipal por una Vida Mejor
	<ul style="list-style-type: none"> Visión de País 2010 – 2038 Plan Estratégico del Sector Educación 2018-2030 Plan Estratégico Institucional Secretaría de Educación 2018 –2022 Lineamientos para la inversión en educación de gobiernos locales, que prioriza seis indicadores: cobertura prebásica, básica y media; rendimiento académico en español y matemáticas; deserción, repetición y ausentismo y segunda lengua (inglés o lengua materna). 	
¿Cuáles son sus ejes de trabajo?	<ol style="list-style-type: none"> Procesos de inversión de RSE enfocados en la gestión educativa local de calidad. Coordinación interinstitucional en el marco de la Mesa ExE Desarrollo de capacidades de las DDE Fomento de alianzas con otros actores 	<ol style="list-style-type: none"> Incidencia política Fortalecimiento de la gestión intergubernamental Asistencia política Legalización de terrenos Descentralización en educación hacia gobiernos municipales.



En este paso, se inicia también el fortalecimiento de la cultura organizacional del equipo gestor de las mesas a través de la calendarización de reuniones, convocatorias, comisiones de trabajo y rutinas de intercambio. Por ejemplo, en la Mesa ExE la rutina de rotar, entre los integrantes de la mesa, la responsabilidad de la alimentación

en los encuentros ha generado un ambiente de reciprocidad, de trabajo en equipo, de simpatía por el encuentro que consolida un tejido de amistad, camaradería entre los integrantes y la generación de confianza para el logro de resultados conjuntos.

Paso 3- Generación de información y evidencia

En este paso se identificaron vacíos de información y la necesidad de realizar diferentes estudios que brinden información sobre formas y financiamiento de la gestión educativa local, las fuentes de inversión municipal y del sector privado en occidente (Cuadro 5.2).

Los estudios evidencian las limitaciones del presupuesto de la Secretaría de Educación, para brindar apoyo técnico y económico a las diferentes instancias educativas locales, debido a que más del 90% se destinan para cubrir gastos de sueldos y salarios (GIZ, AMHON, y Secretaría de Educación de Honduras, 2017).

Cuadro 5.2. Estudios realizados para la generación de información y evidencia 2017-2019

Mesa Empresarios por la Educación Mesa ExE de occidente	Mesa Interinstitucional de Descentralización Mesa tripartita / Mesa cuatripartita
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio Línea Base de Responsabilidad Social Empresarial, Filantropía e Inversión Social en Honduras (FUNDAHRSE, 2017) • Análisis de experiencias ExE Guatemala – Colombia • Estudio sobre el aporte financiero de los padres y madres de familia a la educación (GIZ y ASJ, 2018). • Estudio sobre las inversiones de la empresa privada en educación en la región de occidente (GIZ y Fundahrse, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio Inversiones Municipales en Educación (GIZ y AMHON, 2016) • Modelos de concertación de las inversiones locales en educación (GIZ et al., 2017) • Descentralización sectorial en educación hacia gobiernos escolares (GIZ y AMHON, 2017) • Diagnóstico sobre la necesidad de conectividad y equipamiento de educandos del municipio de Jesús de Otoro, Departamento de Intibucá (AMHON, Alcaldía Municipal y Dirección Municipal)

Estas limitaciones se manifiestan en la falta de recursos materiales de los centros básicos, en donde la pizarra y la voz del docente son los únicos medios para la educación con los que cuentan en muchos casos los niños y niñas (GIZ y ASJ, 2018).

vigilancia de los centros educativos son costeados por los padres de familia, al igual que gastos para la labor docente o de compra de equipos y materiales son asumidos por los profesores o los directores (GIZ y ASJ, 2018).

En cuanto a otras fuentes de financiamiento de la gestión educativa local, los estudios muestran cuatro tipos de actores que realizan aportes para el funcionamiento de los centros educativos de forma desarticulada, los padres de familia, los docentes, las municipalidades y la empresa privada. En algunos casos, gastos como el pago de aseo y

Por otra parte, otro estudio mostró que un 17% del total de los gastos de las municipalidades se orientan al funcionamiento del sector educativo para cubrir el pago de docentes, vigilantes, aseo, materiales de aseo, materiales de oficina y otros (GIZ y AMHON, 2016). Adicionalmente, otro estudio señala que la implementación de meca-



nismos de descentralización sectorial en educación hacia gobiernos locales considerados por la Secretaría de Educación y la AMHON deben enmarcarse dentro de la Ruta hacia la Descentralización con que cuenta la Secretaría e incluir a otros actores estatales (GIZ y AMHON, 2017).

Un estudio, realizado en el occidente de Honduras, sobre las inversiones en el sector educativo de la empresa privada evidenció que se destinaron, en los años 2017 y 2018, alrededor de 1,9 y 1,7 millones de dólares respectivamente (GIZ y FUNDAHRSE, 2019). Según el estudio los recursos

monetarios fueron empleados principalmente en mobiliario y equipo, infraestructura, material didáctico, becas y ambiente. Estas cifras se estiman inferiores a las reales, debido a que no todas las empresas ubicadas en la región compartieron la información para el estudio y no se cuenta con bases actualizadas. Otro hallazgo importante del estudio es el rol de las asociaciones de padres de familia, quienes gestionaron el 17% de todas las solicitudes recibidas por las empresas privadas, superando a las gestiones de los Directores Municipales (13%).

2019-2021 La gestión educativa local en occidente inicia una transición de enfoques de la atención de solicitudes, a la atención de necesidades identificadas a partir de indicadores de calidad educativa

En este período un elemento clave lo constituye la definición de los Lineamientos para la Inversión en Educación de Gobiernos Locales, como un instrumento de apoyo para que las Corporaciones Municipales puedan tomar decisiones autónomas

más acertadas en cuanto a cómo y en qué invertir en el sector educación (AMHON, Secretarías de Estado en los Despachos de Educación y de Gobernación Justicia y Descentralización Honduras, y GIZ, 2019).

Paso 4- Generación de ideas y definición de estrategias

En el cuarto paso se utilizan los resultados de los estudios y se consolidan líneas de base regionales o municipales como insumos claves para estructurar problemas educativos locales, sobre los que se generan ideas para actuar de manera colectiva.

En este paso se propician espacios de diálogos como encuentros, reuniones de las mesas, reuniones bilaterales o espacios de coordinación de inversiones del sector privado hacia el sector público, utilizando metodologías como café del mundo o el trabajo colegiado por comisiones. Los objetivos de los espacios son la construcción colectiva de estrategias, la selección de alternativas, la definición de los formatos de presentación de proyectos, que incluyen el plan de acción y las corresponsabilidades en la implementación, el monitoreo y la evaluación.

En el caso de la Mesa ExE se han definido encuentros, a cada encuentro se le asigna un nombre que promueve la identidad del espacio y los obje-

tivos propuestos. Por ejemplo, el primer encuentro realizado en 2019 se denominó Un impulso a la calidad educativa en occidente, utilizando como insumo base para el análisis los indicadores de calidad educativa de la región, con el liderazgo de la Subsecretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos de la Secretaría de Educación y FUNDAHRSE, responsable de mostrar el rol de la empresa privada hondureña y los ODS y buenas prácticas de inversión. Referente a la Mesa Tripartita, se establecieron reuniones periódicas y se conformaron subcomisiones temáticas para la identificación de actividades estratégicas, que propicien atención sobre el proceso y apoyo financiero para la ejecución de las propuestas, además de administrativas y evaluativas (Cuadro 5.3).



Cuadro 5.3. Marco para la acción cotidiana y actividades impulsadas desde las mesas por la educación.

Características estratégicas y operativas	Mesa Empresarios por la Educación Mesa ExE de occidente	Mesa Interinstitucional de Descentralización Mesa tripartita / Mesa cuatripartita
¿Cuál es el marco para la acción cotidiana?	<ul style="list-style-type: none"> Encuentros trimestrales de la Mesa ExE Mesas de trabajo para formular ideas de proyectos Reuniones bilaterales entre DDE y sector privado Comunicación a través de grupos de WhatsApp Documentación sistemática de encuentros e información generada por la Mesa ExE mediante biblioteca Google Drive 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones colegiadas Reuniones bimensuales o mensuales/ ayudas memoria realizadas por AMHON Trabajo en subcomisiones. Por ejemplo: cursos virtuales, proyectos específicos, páginas web registro de inversiones municipales Comunicación a través de grupos de WhatsApp
¿Qué actividades promueve?	<ul style="list-style-type: none"> Jornadas de socialización de la mesa ExE y de concertación entre las DDE, empresa privada y los gobiernos locales que expresan interés en la calidad educativa según indicadores. Diálogo con cooperantes Desarrollo de capacidades básicas para la comprensión del modelo del cambio, lógica del proyecto, identificación de los tipos de indicadores, evaluación de impacto de los proyectos educativos integrales y marketing social Participación en foros y en la semana de la RSE para la promoción de la Mesa ExE Identificación de buenas prácticas de inversión Concurso de corresponsabilidad social empresarial en educación Elaboración de proyectos educativos integrales Presentación de la oferta de apoyo de la Empresa Privada Identificación de los montos de inversiones en el área de educación ejecutadas por las empresas privadas de la región de occidente 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto piloto Bono digital, en el Municipio de Jesús de Otoro del Departamento de Intibucá, orientado a responder a la demanda de falta de conectividad y acceso a 2.652 hogares, en respuesta al cierre de los centros educativos por la pandemia COVID-19 (2020) Acuerdos y vinculación de acciones colaborativas entre la empresa privada, el nivel departamental (DDE) y municipal en puesta a la descentralización de procesos Declaración de Santa Bárbara firmada por alcaldes para promover inversión basada en lineamientos de Inversión a través de proyectos de cambio (2020) Incorporación de proyectos específicos en el Presupuesto de la Nación en el nivel municipal desde Lineamientos para la inversión en educación de gobiernos locales. Diplomado para la Gestión de la Educación con perspectiva de descentralización municipal (2021), Financiado por UNICEF

Paso 5- Generación de capacidades

El quinto paso se enfocó en el desarrollo de capacidades según las necesidades de los procesos identificados en las mesas de educación.

La estrategia pactada en los proyectos de cambio se dio en dos niveles, el nivel individual de recursos humanos y el nivel organizacional. El desarrollo de capacidades es concebido por la GIZ como un proceso integral. En el que capacidad se entiende como “la facultad o aptitud de las personas, organizaciones y sociedades para configurar su propio desarrollo de manera sostenible y adaptarse a un marco de condiciones dinámico”(GIZ

GmbH, 2015, p. 124). Esto incluye detectar problemas de desarrollo, elaborar estrategias para darles solución e implementar esas estrategias con éxito.

La gestión del cambio implicó la formulación de lineamientos para la inversión en educación de gobiernos locales, el proceso de aprendizaje de formulación, monitoreo y evaluación de proyectos y



el rol de las DDE como interlocutores del sector privado. Este proceso fortaleció: i. La capacidad de acción y conducción de los Equipos Técnicos Impulsores (ETI) de las DDE, la Coordinación Departamental de Redes Educativas y los técnicos municipales, ii. La capacidad de formación y capacitación de los ETI de occidente y iii. La compe-

tencia como capacitadores y multiplicadores de Directores Municipales y Directores de Red seleccionados de los departamentos de occidente. El fortalecimiento de las capacidades y competencias se dio mediante capacitaciones, el aprendizaje entre pares y el aprendizaje basado en la web.

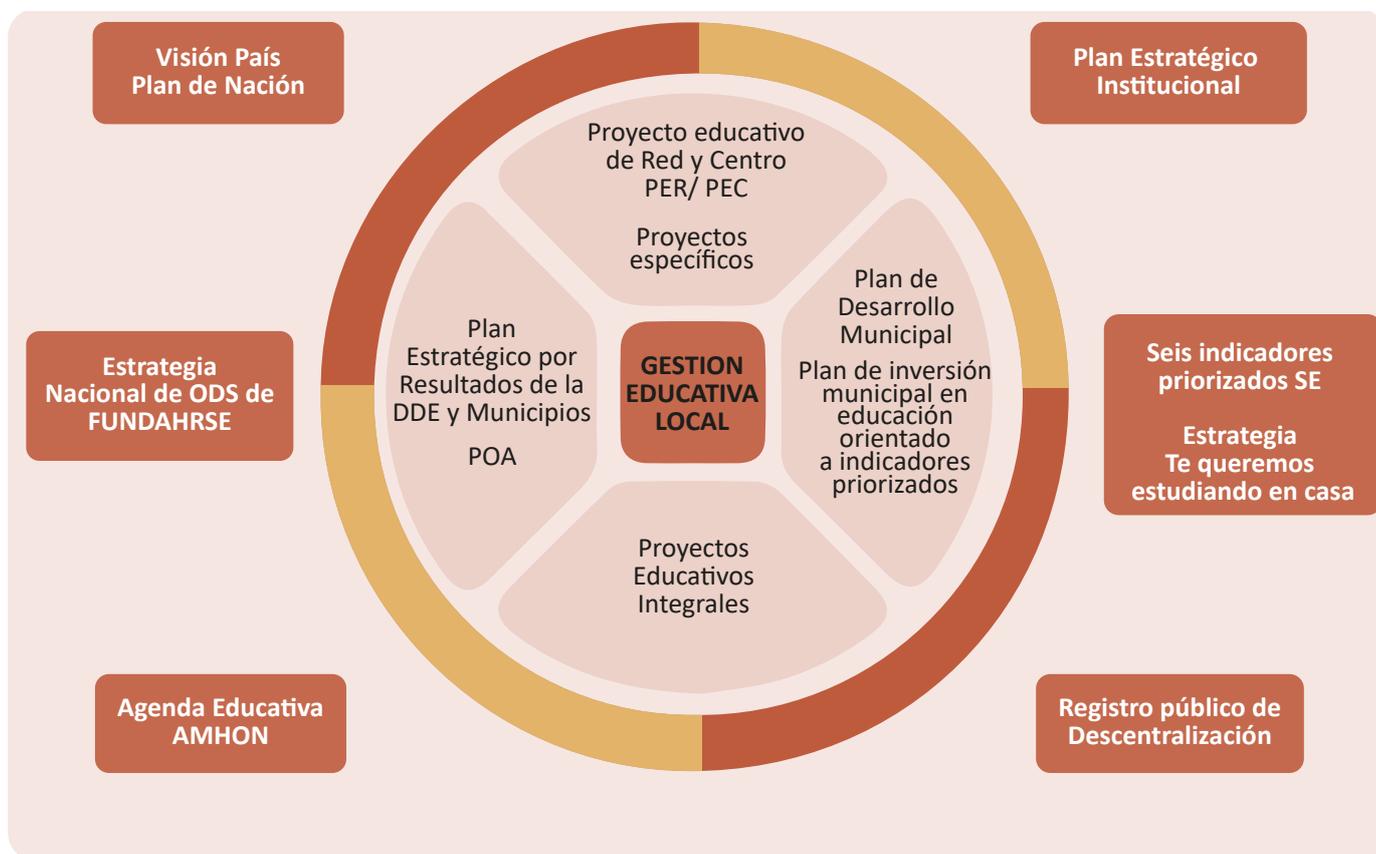
**Paso 6- Concertación
- alineación de
planificación estratégica
y operativa**

En este paso se estructuró la mesa sobre una dimensión estratégica operativa para alinear y articular los instrumentos de planificación estratégica y operativa de la Secretaría de Educación desde el nivel central hasta el nivel de centro educativo, con instrumentos del sector privado y mecanismos de incentivo intersectorial.

La concertación estratégica y operativa de las Mesas de Educación se dio en dos niveles (Figura 5.2). En primer lugar entre los actores gestores de la mesa a nivel político y en segundo lugar a nivel local con decisores políticos y administrativos. Estos procesos han requerido el diseño y elaboración de instrumentos para la gestión (Cuadro 5.4). La concertación y alineación de la planificación local para la generación de alianzas estratégicas en el marco de las mesas por la educación se conso-

lida en dos instrumentos de gestión: el Proyecto Específico (PE) y los Proyectos Educativos Integrales. Un Proyecto Específico es un instrumento que orienta las acciones para solucionar problemáticas puntuales detectadas en la Red Educativa, en el mediano o corto plazo, involucrando la participación colectiva de la totalidad de integrantes de la comunidad educativa (Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, 2020).

Figura 5.2. Alineación estratégica y operativa en el marco de las Mesas por la Educación



Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de recuperación del proceso.

Por su parte, los Proyectos Educativos Integrales surgen como una propuesta de la Mesa ExE que



los ha definido como proyectos que reúnan varios actores y cobertura en diferentes temas. Por ejemplo, un proyecto de la construcción de una cocina en el centro educativo, no solo abarcaría el tema de la construcción si no también el tema

de la nutrición, formación de docentes en el tema nutricional, así como también a los encargados de la cocina o padres de familia (escuela para padres).

Cuadro 5.4. Instrumentos diseñados en el marco de las mesas por la educación

Mesa Empresarios por la Educación Mesa ExE de occidente	Mesa Interinstitucional de Descentralización Mesa tripartita / Mesa cuatripartita
<ul style="list-style-type: none"> ● Cartas de entendimiento firmadas entre DDE y empresa privada ● Proyectos educativos integrales ● Proyecto de cambio Fortalecimiento del rol del sector privado en la educación del occidente ● Plan de marketing de la Mesa ExE de occidente (2021) ● Plan de trabajo Mesa ExE 2020 ● Manual de uso de la plataforma de Registro Público de Descentralización RPD (2021) ● Manual de uso de la biblioteca virtual de la mesa ExE occidente (2021) ● Manual para uso y mejora de la comunicación en el grupo de WhatsApp de la Mesa ExE occidente (2021) ● Infografía para la elaboración de los Proyectos Educativos Integrales (2021) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lineamientos para la inversión en educación de gobiernos locales (2019) ● Proyectos específicos que incluyen la vinculación con los PDM ● Proyecto de cambio Gobierno Local apoyando la innovación de proyectos específicos en las redes educativas ● Registro Público de Descentralización (RPD) por parte de la SGJD (2019) ● Páginas web municipales para fortalecer procesos de descentralización SE-UDO (2020-2021) ● Guía operativa para el funcionamiento de la iniciativa bono digital (2020) ● Modelo de Mecanismo de incentivos para estimular el desempeño municipal en la obtención de resultados educativos en Honduras (2021) ● PE en el marco de las Redes Educativas. ● Cursos virtuales de capacitación

Paso 07 Intervención integral

En este último paso se dio la ejecución de los instrumentos de gestión territorial y de la herramienta de registro de la descentralización municipal. Asimismo, se busca también la incidencia política para el emprendedurismo de Mesas ExE en otras regiones del país.

Los acuerdos suscritos para la gestión de Proyectos Educativos Integrales a julio 30 de 2021 se presentan en el cuadro 5.5. Nuevos proyectos se encuentran en fase de negociación y para firma de las cartas de entendimiento entre los meses de agosto a noviembre de 2021.



Cuadro 5.5. Ejecución de Proyectos Educativos Integrales mayo – julio de 2021

DDE	Empresa Privada	Nombre del Proyecto	Beneficiarios						Monto			
			Niñas	Niños	Docentes	Total benef directos	RE	Mun	Aporte Empresa Privada	Aporte DDE	Aporte DR - DC - Docente	Costo Total
Lempira	Hermandad de Honduras	Retorno de forma segura a las aulas de clase asegurando el acceso para todo y tomando en cuenta medidas de bioseguridad	521	474		995	2	2	L 43.636,00	L 22.079,85	L 30.922,00	L 96.637,85
La Paz	Hermandad de Honduras	Retorno seguro a las aulas de clase con las medidas de bioseguridad y asegurar el acceso	1336	1419		2755	6	5	L 60.576,00	L 30.000,00	L 28.296,00	L 118.872,00
La Paz	Santillana	Uso y manejo efectivo de las herramienta digitales establecidas en la plataforma de Santillana para el desarrollo de las clases virtuales a niños y niñas de prebásica, básica y media.			395	395	15	6	L 4.354,20	L 30.000,00	L 264.292,50	L 298.646,70
2 DDE	2 Emp Priv	3 Proyectos	1857	1893	395	4145	17	8	L 108.566,20	L 82.079,85	L 323.510,50	L 514.156,55

Fuente: Cartas de entendimiento suscritas por las DDE y el sector privado.



De acuerdo con la Coordinación Nacional de Redes, en el año 2020 las redes educativas de occidente, Comayagua y Yoro aplicaron los lineamientos de inversión municipal para financiamiento de 184 proyectos específicos orientados a la mejora de los indicadores educativos priorizados; de estos proyectos, 129 corresponden a la dimensión pedagógica curricular.

Finalmente, en esta fase el equipo de sistematización identificó que en 2020 se da inicio a la configuración de emprendedores de nuevas Mesas ExE en el país con la presencia de otros actores, identificando las ventanas de oportunidad que funcionan como palanca y que permiten posicio-

nar las mesas de educación en la agenda de actores institucionales, de cooperación internacional y de la sociedad civil para lograr convenios o políticas favorables a la constitución y ejecución de las mesas. Por ejemplo, las Mesas ExE en Centro Sur y Norte Litoral Atlántico mediante el proyecto OEI-FUNDAHRSE. Todo lo anterior pese a las dificultades de movilización y comunicación presentadas debido al acuerdo emitido por el Consejo de Ministros el 16 de marzo del 2020 PCM 021, en Honduras el cual declara emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la pandemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19).



5.6 Reflexión, dificultades y lecciones aprendidas



El equipo de sistematización, luego del análisis de la experiencia de aprendizaje, identificó las siguientes dificultades y lecciones aprendidas.

Dificultades de coordinación interinstitucional con las DDE:

1. El desarrollo de procesos para la definición, estructuración y elaboración de proyectos integrales no contó con el nivel de participación esperado por parte de actores locales y de las direcciones departamentales, quienes manifestaron falta de interés y compromiso en el proceso de elaboración de proyectos y en los acuerdos pactados.
2. Los cambios de autoridades, la falta de asignación de los técnicos para el seguimiento de los proyectos y la constante rotación del personal impidió consolidar y cohesionar los equipos de trabajo municipal y el desarrollo de capacidades para la formulación de proyectos. La integración de nuevas personas a lo largo del proceso restringía y condicionaba los avances previstos para las jornadas, debido a la necesidad de contextualizar y recapitular los procesos, constantemente.
3. En la Secretaría de Educación, a nivel central o departamental, la relación con la empresa privada, las organizaciones no gubernamentales o las municipalidades se maneja a través de varias personas y no a través de las dependencias correspondientes, por lo que al presentarse un cambio de personal se “pierde” la información y los procesos realizados.
4. La comunicación entre la empresa privada y las DDE presentó dificultades para la coordinación interinstitucional de actividades y de trabajos conjuntos, debido a la falta de claridad de los procesos, los actores y sus roles. Esta situación desfavorece el posicionamiento, en la agenda institucional de las DDE, de una agenda común entre el sector privado y público para la gestión educativa local.
5. El nivel central, departamental y municipal de la Secretaría de Educación y la empresa privada han estado enfocados en la atención a la emergencia sanitaria, temas de cobertura y curricular y en menor proporción, en proyectos integrales. En el caso de los municipios, también los ya limitados recursos destinados para el sector social donde está incluida la educación fueron rededicados para atender la emergencia sanitaria y a mitigar efectos ocasionados por las tormentas tropicales ocurridas entre octubre y noviembre de 2020.
6. La centralización de los sistemas informáticos y la falta de acceso a información sobre estadísticas educativas locales, regionales y nacionales impidió el avance de temas, debido a que el acceso a los reportes está condicionado por la disponibilidad de tiempos de las unidades responsables para la entrega de información.

Dificultad en la coordinación intersectorial

7. Las diferencias en la conceptualización de lo que constituye descentralización para la Secretaría de Educación (SE) y la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización (SGJD) causan confusión en el diálogo intersectorial y en la integración de instrumentos como la Ruta hacia la descentralización en educación y la Agenda de descentralización de la Mesa Tripartita.



La Secretaría de Educación en un proceso participativo con actores claves internos y externos ha establecido el concepto de Descentralización como “proceso de transferencia y delegación de funciones, atribuciones y recursos con eficiencia e innovación para mejorar los servicios educativos que permita la toma de decisiones, la sistematización, la concreción de los procesos, el empoderamiento de involucrados y autonomía para la transformación educativa” (Acuerdo No. 0516-SE-2018). Mientras que la SGJD se rige por el concepto de descentralización como “proceso mediante el cual se transfiere total o parcialmente, a los municipios y mancomunidades, por conducto de sus autoridades, de manera gradual, progresiva, responsable y planificada; competencias, funciones, servicios asociados, capacidades y recursos, desde las Secretarías de Estado [...], a fin de hacer más democrática, eficiente, transparente y participativa la gestión pública, para así alcanzar un desarrollo económico, social, político y cultural más equilibrado de Honduras” (Decreto 85 de 2016).

De acuerdo con la SGJD, la ruta de la SE está orientada a la desconcentración administrativa, considerada el primer paso hacia la descentralización. Sin embargo, descentralizar implica que la SE como organismo descentralizador entregue competencias y funciones a las municipalidades y mancomunidades.

Lecciones aprendidas

1. Los procesos de coordinación de las mesas por la educación dirigidos a la gestión educativa local y orientada mayormente a propiciar la cooperación entre las municipalidades, las direcciones distritales de educación y el sector privado, bajo la modalidad de proyectos integrales o específicos han demostrado la necesidad de definir con claridad un sistema de reglas en cada uno de los niveles central, departamental y local. En dicho sistema, deben identificarse las unidades responsables de la coordinación interinstitucional, cumplir con los acuerdos que garanticen la coordinación política y administrativa de los proyectos y realizar un trabajo consistente en un horizonte de tiempo no menor a tres años.
2. La organización, coordinación y establecimiento de alianzas interinstitucionales con la Secretaría de Educación dirigidos a crear sinergias entre las DDE, las Corporaciones Municipales y el sector privado ha demostrado la necesidad de conocer en detalle los tipos de vínculos que están amparados jurídicamente por la SE y a los que debe alinearse los organismos de cooperación y el sector privado. Asimismo, la elaboración de guías y/o materiales deben estar articuladas al marco normativo del sector.
3. El diálogo, discusión y análisis crítico, desde las diferentes instituciones, orientado a la mejora educativa ha demostrado la posibilidad de avanzar de los intereses particulares de los integrantes de la mesa a generar sinergias para una gestión educativa local de calidad. En esta dirección es conveniente separar los momentos de lobby político y la estrategia de trabajo a nivel técnico.
4. Las mesas por la educación articuladas a los programas de RSE en Honduras para buscar sinergias con la comunidad educativa han hecho posibles acciones concretas en las redes educativas que demuestran el potencial del proceso de articulación; sin embargo, es importante aclarar que su función es apoyar al Estado y no pretender sustituir sus responsabilidades en materia de educación.



Lecciones en torno a la Mesa Interinstitucional de Descentralización o Mesa Tripartita/Cuatripartita:

- Las acciones de la Mesa Cuatripartita dirigidas a la descentralización de la educación y a tener efecto en que la forma de planificar e invertir en educación siga los lineamientos de inversión en educación de los Gobiernos Locales, e incluya perspectivas desde grupos prioritarios y ciclos de vida, depende de su capacidad de coordinación de diferentes instancias como las Redes Educativas, la Mesa de cooperantes, la Ruta de descentralización y la Mesa ExE.
- La gestión e inversión de recursos que realizan las Asociaciones de Padres de Familia y las familias, orientados a buscar recursos del sector privado y a financiar gastos de los centros educativos ha demostrado el rol protagónico que pueden tener en las mesas por la educación dada su trayectoria en la autogestión de recursos para la mejora educativa.
- El análisis y articulación de actores a nivel estratégico que alinea la agenda municipal con la visión del Plan de Desarrollo del Municipio (PDM) con las agendas nacionales e internacionales en el marco de la ODS, ha influido en el diseño y desarrollo de estrategias para pasar de la inversión centrada en demanda y solicitud a inversión basada en indicadores locales, mediante procedimientos de planificación y presupuestarios para la eficiencia y eficacia de la inversión municipal en educación.
- La herramienta de registro público de descentralización generada para integrar actores de diferentes ámbitos e instancias con pocos recursos y apoyo de las diferentes instituciones, ha demostrado ser apropiada para la rendición de cuentas y para transparentar procesos.



5.7 Reflexión – acción

Recomendaciones



El equipo de sistematización, luego del análisis de la experiencia de aprendizaje, planteó recomendaciones teniendo en cuenta las siguientes preguntas orientadoras y las responsabilidades asignadas.

¿Qué recomendaciones plantearía para mejorar la gestión de mesa por la educación?

A nivel central – Despacho Ministerial

- La Secretaría de Educación necesita establecer una estructura de concertación y de alineación estratégica y operativa para facilitar la comunicación actual y a futuro con organismos e instituciones externas, que trabajan en pro de la gestión educativa local de calidad. Una unidad que, además de atender las relaciones con las Mesas ExE, Tripartita y la cooperación privada, sea responsable de la rendición de cuentas entre Gobierno, cooperación y comunidad educativa.
- La SE necesita crear un programa de gestión de cooperación internacional para alinear los recursos y estrategias a los programas y proyectos en el mediano y largo plazo consensuados en la Visión de País y en la Agenda 2030 de los ODS. Un programa que dirija a organismos cooperantes un rol específico. Por ejemplo, OEI para calidad educativa, Cooperación Alemana para formación técnica, USAID en fortalecimiento municipal. Además, es necesario considerar la articulación de este programa con la Secretaría de Relaciones Exteriores de Honduras y abandonar el enfoque de cobertura territorial por uno de procesos de acompañamiento.
- La implementación de la Mesas por la Educación permite ampliar la mirada territorial de la gestión educativa, desde un enfoque en mancomunidades y en las redes educativas; para mejorar el modelo de inversión, debería proporcionar una mejora de la calidad educativa. Sumado a esto, es necesario convocar a las instancias de participación local como las Sociedades de Padres de Familia, organizaciones comunales, las Redes Educativas o los COMDE.
- Las mesas por la educación requieren ampliar la convocatoria a otros actores para generar sinergias que impulsen la gestión educativa local e incidan en mejorar los aprendizajes de los educandos. Actores intersectoriales como la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Privada, la Secretaría de Coordinación General de Gobierno, fundaciones y ONG que impulsan acciones y procesos de gobernanza y disponen de recursos para ejecutar acciones a nivel local y regional. Además, de crear una agenda de mediano plazo (3 a 4 años) de las Mesas por Educación que permita posicionarla en términos de apoyo y coordinación, a la ruta de desconcentración y descentralización.
- La Mesa Cuatripartita necesita realizar la acción de enlace con la Secretaría de Coordinación General de Gobierno para monitorear el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en relación a educación. Un vínculo que debería proporcionar elementos para la sostenibilidad de las mesas por la educación en el marco de la Agenda 2030 y que apoye con metas precisas el Plan de país y el Plan Estratégico del Sector Educación 2018–2030.

A nivel de Direcciones Departamentales

- Los procesos de coordinación departamental necesitan retomar la comunidad de práctica de la Red de Directores Departamentales para la toma de decisiones con una agenda establecida en temas de descentralización, cooperación y coordinación interinstitucional vinculados con espacios de la Mesa ExE y Tripartita. Además, precisan tener representación en las Mesas como un actor



clave para retroalimentar los procesos desde el nivel local.

- La Unidad de Programas y Proyectos y la Coordinación Departamental de Redes Educativas de las DDE requieren contar con un banco de proyectos (PER y PEC) y lineamientos para la definición de funciones en cuanto a toma de decisiones frente a necesidades con apoyo de cooperantes internacionales y privados. Conjuntamente, es necesario considerar actores locales como Cámaras de Comercio y Mesas de Cooperantes de las DDE.

- La formulación de proyectos integrales educativos mostró la necesidad de asegurar espacios para el trabajo conjunto del Equipo Técnico Impulsor. Un equipo liderado por el Director Departamental que esté coordinada por la Unidad de Programas y Proyectos y que integre a Infotecnología, la Subdirección de currículo-evaluación CDRE, Modalidades Educativas, la Unidad de Supervisión, la Unidad de Planificación Estratégica y los enlaces de transparencia para publicar información de rendición de cuentas. Sumado a esto, propiciar espacios colaborativos para el fortalecimiento técnico interdepartamental

A nivel municipal

- La articulación con las municipalidades en el marco de los Proyectos Específicos y de los Proyectos Educativos Integrales requiere vincularse al Plan de Inversión Municipal y llevar el consenso y los compromisos de los actores participantes. Además, es necesario fortalecer la alianza para el desarrollo local apoyándose en la actual Ley Municipal, la Mesa Cuatripartita y las Mesas ExE de la región.

- La gestión coordinada con los gobiernos locales requiere ampliar la variedad de estrategias que

impulsen el desarrollo de capacidades institucionales. Una Escuela de Alta Administración para las municipalidades debería propiciar mecanismos e incentivos para la certificación de los gobiernos locales y mejorar la interlocución con cooperantes y el sector privado.

- La mesa de cooperantes de la Alcaldía de Yamanguila y los cabildos abiertos en temas de educación, necesitan sistematizarse para documentar buenas prácticas que sean replicadas por otras corporaciones municipales.





Plan de comunicación

 ¿A quién queremos comunicar nuestros resultados y lecciones aprendidas?	Talleres	Reuniones de socialización	Foros, mesas redondas y congresos	Publicaciones físicas y electrónicas	 Observación	 ¿Cuándo?	 Responsables
Direcciones Departamentales Cooperación Internacional	x		x	x	Evento de cierre presencial y virtual	Noviembre de 2021	APRODE
Redes Educativas				x		Noviembre de 2021	SIARED
AMHON	x	x		x	Comisión de educación AMHON	Marzo de 2022	AMHON
Gobiernos Municipales					Asambleas ordinarias – Jornadas técnicas	Julio de 2022	Mesa Tripartita
FUNDAHRSE		x	x	x	Semana de RSE Jornadas técnicas y de réplica de la Mesa ExE en otras regiones	Mayo de 2022 I- semestre 2022	FUNDAHRSE Mesa Exe
Difusión en la Plataforma de Registro Público de Descentralización (RPD)				x	Portal web: Registro de descentralización	Noviembre de 2021	SGJD
Asamblea anual ordinaria de la AMHON		x				Julio/Agosto 2022	AMHON – SGJD
Foro nacional con gobernadores políticos			x			2022	SGJD
Evento Comisión Nacional de Educación de la AHMON	x					Marzo, junio y septiembre de 2022	AMHON – SGJD



- Acuerdo Ejecutivo 1358-SE-2014. Reglamento General de La Ley Fundamental de Educación, Secretaría de Educación Honduras (17 de septiembre de 2014). (2014). <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2016/10625.pdf>
- Acuerdo Ejecutivo No.1369-SE-2014. Reglamento de Financiamiento de la Educación Pública, Secretaría de Educación Honduras (17 de septiembre de 2014). (2014). <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2016/10625.pdf>
- AMHON. (2010). Agenda Estratégica en Educación. Asociación de Municipios de Honduras. Gobierno de Honduras.
- AMHON, Secretarías de Estado en los Despachos de Educación y de Gobernación - Justicia y Descentralización Honduras, y GIZ. (2019). Lineamientos para la inversión en educación de Gobiernos Locales. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/circular-externa-0007-de-2015.pdf>
- Cárdenas-Barríos, L. (2015). Responsabilidad social empresarial y educación: un estudio sobre Fundación Mamonal en Cartagena de Indias. *Adelante Ahead*, 6(3), 113–119. <http://ojs.unicolombo.edu.co/index.php/adelante-ahead/article/view/94/0>
- Fundahrse. (2017). Estudio línea base de Responsabilidad Social Empresarial, filantropía e Inversión Social en Honduras.
- GIZ GmbH. (Ed.). (2015). *Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS*. Eschborn, Alemania: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07889-8>
- GIZ y AMHON. (2016). *Inversiones municipales en educación*. Documentos.
- GIZ y AMHON. (2017). *Descentralización sectorial en educación hacia gobiernos escolares*. Documentos.
- GIZ y AMHON, y Secretaría de Educación de Honduras. (2017). *Modelos de concertación de las inversiones locales en educación*. Documentos.
- GIZ y ASJ. (2018). *Estudio sobre el aporte financiero de los padres y madres de familia a la educación*. Documentos.
- GIZ y FUNDAHRSE. (2019). *Estudio sobre las inversiones de la empresa privada en educación en la región de occidente*. Documentos.
- Gobierno de la República de Honduras. (2020). Comisión Nacional de la Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *II Informe Nacional voluntario de la Agenda 2030: de la recuperación al desarrollo sostenible*. https://cepei.org/wp-content/uploads/2020/07/26310VNR_2020_Honduras_Report_Spanish.pdf
- Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos*. Bogotá, Colombia: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, CINDE.
- Montagut, P. (2011). Reflexiones sobre la calidad de la educación en México con base en dos evaluaciones internacionales: PISA Y SERCE. *DIDAC*, 58, 4–10.
- Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud PARSALUD II. (2015). *Guía para la sistematización de experiencias de intervenciones públicas*. Gobierno de Perú. Perú: Lima. <http://cajondeherramientas.com.ar/index.php/2015/06/09/guia-para-la-sistematizacion-de-experiencias-de-transformacion-social/>
- Repetto, F. (2005). La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina. En F. Repetto (Ed.), *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina* (pp. 39–98). Guatemala: INDES/INAP/Norwegian Ministry of Foreign Affairs.
- Repetto, F., y Fernández, J. P. (2012). Las múltiples expresiones de la coordinación: sus principales desafíos. En *Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales* (pp. 35–71). Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2425.pdf>
- Secretaría de Estado en el Despacho de Educación. (2020). *Manual de Redes Educativas: estructura y funcionamiento para la gestión participativa*. Honduras.

Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización

Nombre	Organización	Contacto
--------	--------------	----------

Equipo sistematización

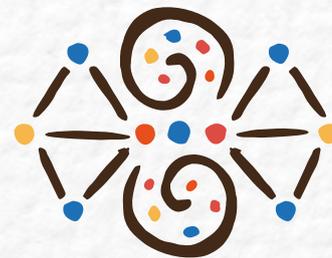
Gloria Menjivar	SEDUC	gloriamenjivar@educatrachos.hn
José Luis Mejía	SGJD	jl_mejia2000@yahoo.com
Julio Gom	FUNDAHRSE	proyectos@fundahrse.org
Eugenio Sánchez	FUNDAHRSE	esanchez53@gmail.com
Luis Castillo	AMHON	lcastillo@amhon.org
Juan Carlos Amaya	AMHON	jamaya@amhon.org
Jenny Ulloa	Hermanidad de Honduras	julloa@hermandadpdf.org
Diana López	Mesa EXE/ Empresa Privada	dlopez@ormat.com
Claudia Alcerro	Ex funcionaria de la Secretaría de Educación	claudiam.alcerro@gmail.com
Abraham Antonio Ramírez Urbina	APRODE	abraham.ramirez@giz.de
José Noel Torres Gonzales	APRODE	jose.torres@giz.de
Angélica Salgado	APRODE	angesalgadoleal@gmail.com

Entrevistas

Juan Carlos Amaya	AMHON	jamaya@amhon.org
José Luis Mejía	SGJD	jl_mejia2000@yahoo.com



Sección 6



APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras



Fortaleciendo competencias para la formación virtual y la gestión hacia la descentralización en educación

Experiencia de Formación Virtual en Gestión Educativa dirigida a directivos
y técnicos de las dependencias desconcentradas de la Secretaría de Educación
2019-2021



Equipo de sistematización

Secretaría de Educación

Lucidalia Carranza *Directora Dirección General de Formación Profesional (DGDP)*

Dunechka Quesada *DGDP/ Subdirección de Formación Permanente
Coordinadora del Área de Gestión Educativa*

Nidia Montoya *DGDP
Coordinadora Técnica de Integración Tecnológica*

APRODE Resultado 5: Formación en gestión educativa

Lisette Ramirez *Jefe de Equipo*

Sergio Ramirez-Sagastume *Asesor Técnico
(Ver Anexo Directorio de participantes del proceso de sistematización).*

Facilitación de la sistematización:

Diana Ortéz y Jasmin Velásquez *Consultoras*
Lugar y fecha: Tegucigalpa, Honduras, septiembre de 2021.

Para citar esta sección:

Carranza, L., Montoya, N., Ortéz, D., Quesada, D., Ramirez, L., Ramirez-Sagastume, S. y Velásquez, J. (2021). Fortaleciendo competencias para la formación virtual y la gestión hacia la descentralización en educación. En *Compendio de aprendizajes de gobernanza participativa en la Secretaría de Educación de Honduras en el marco del Proyecto APRODE en sus fases I y II* (pp150-179). Honduras.





Sección 6

Fortaleciendo competencias para la formación virtual y la gestión hacia la descentralización en educación

Índice Temático

<i>Presentación</i>	151
<i>6.1 Introducción</i>	152
<i>6.2 Propósito de la sistematización</i>	155
<i>6.3 Marco conceptual</i>	155
<i>6.4 Contexto de la sistematización</i>	157
<i>6.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje</i>	159
<i>6.6 Reflexión – Logros, dificultades y lecciones aprendidas</i>	168
<i>6.7 Reflexión – acción: recomendaciones</i>	172
<i>Bibliografía</i>	175
<i>Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización</i>	176



Presentación



La sistematización “FORTALECIENDO COMPETENCIAS PARA LA FORMACIÓN VIRTUAL Y LA GESTIÓN HACIA LA DESCENTRALIZACIÓN EN EDUCACIÓN” es una iniciativa de la Dirección General de Formación Permanente (DGDP) y el Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo de Honduras (APRODE II).

Presenta las experiencias y aprendizajes del diseño e implementación de ofertas formativas orientadas a la administración de la educación, desarrolladas en la coyuntura inusual de la emergencia sanitaria producida por el COVID-19, la misma que ha presentado retos y oportunidades para la ejecución de la formación permanente *e-learning* en la Secretaría de Educación.

En el rol que asume la DGDP de diseñar, ejecutar, evaluar y monitorear los programas de formación permanente, el proceso de asistencia técnica recibido de APRODE II y la articulación con las diferentes direcciones y unidades del nivel central y direcciones departamentales de educación del occidente y La Paz, los resultados logrados contribuyen en contar con información valiosa, a considerar en la implementación de los procesos formativos que serán entregados a las personas que aún no han sido formadas en esta área de Gestión, y favorece a la plataforma de ofertas formativas que apunten al fortalecimiento de capacidades institucionales en el contexto de la descentralización en educación y el enfoque de derechos.

Hacia adelante, la DGDP asume el compromiso de continuar fortaleciendo las capacidades de las personas a través de las variadas ofertas formativas implementadas; además podrá rediseñar o ajustar futuros procesos, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia para el logro de los resultados de aprendizaje. Agradecemos profundamente la participación de los diversos actores de la Secretaría de Educación y la Cooperación Alemana – GIZ, por su colaboración en el empoderamiento de las diferentes capacidades, no solo de las personas, sino también de la Institución.

Mayra Koritz Salgado

Subdirección de Formación Permanente
Dirección General de Desarrollo Profesional



Introducción

La Secretaría de Estado en el Despacho de Educación (SE) ejecuta la Política Educativa Nacional, en todas las modalidades y niveles educativos.

La Dirección General de Desarrollo Profesional (DGDP) tiene, entre otras funciones, el diseñar, ejecutar, evaluar y monitorear los programas de formación permanente para el talento humano docente y administrativo, incorporando metodologías innovadoras con el fin de mejorar la condición profesional del personal de la SE.

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) inició la ejecución de la segunda fase del Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización en el sector educativo de Honduras (APRODE II), en enero de 2019, con el propósito de fortalecer a nivel central y descentralizado las capacidades individuales e institucio

nales del sector educativo nacional para mejorar la calidad de la educación. Su quinto campo de acción, ejecutado por la GFA Consulting Group GmbH desde junio de 2019, tiene como objetivo el diseño y puesta en marcha de una oferta de capacitación para el personal de la administración de la educación, cuya experiencia está contenida en la presente sistematización.

La experiencia se desarrolló con un grupo *destinatario* compuesto por directores departamentales y secretarios/as departamentales de educación, subdirectores y jefes de unidades departamentales, así como por personal técnico de las direcciones departamentales de educación (DDE), directores municipales y de directores de redes educativas de los departamentos de Ocotepeque, Copán, Lempira, Santa Bárbara, Gracias y La Paz.

El concepto de formación se estructuró en 3 ejes:

- Eje 1: Apoyo a los procesos de formación de la Secretaría de Educación.
- Eje 2: Módulo de formación sobre enfoque de derechos en la gestión educativa.
- Eje 3: Módulos de formación sobre calidad en la gestión educativa descentralizada.

Como medida de gestión del conocimiento, la DGDP y el APRODE II ha llevado a cabo la sistematización del proceso y la evaluación de aprendizajes de la formación en gestión educativa, en el marco de la asistencia técnica brindada por la GIZ a la Secretaría de Educación.

La sistematización se estructura en nueve (9) apartados que describen: la introducción, el propósito de la sistematización, la metodología, el marco conceptual, el contexto, el recorrido de la experiencia de aprendizaje, un ejercicio de reflexión-acción con las recomendaciones y finalmente, se incluye la bibliografía y los anexos.



6.1 Propósito de la sistematización



El objetivo general es elaborar una sistematización del proceso y la evaluación de aprendizajes del diseño e implementación de la oferta de formación virtual en gestión educativa

dirigido al personal de la administración educativa de las dependencias desconcentradas de la SE, y ejecutada por la DGDP con la asistencia técnica de APRODE II y la GFA.

Asimismo, los objetivos específicos se desarrollaron en:

- Analizar, extraer los principales resultados y lecciones aprendidas del proceso de diseño, formación, certificación de tutores y de implementación de la formación virtual, así como de las actividades adyacentes de sostenibilidad.
- Analizar y extraer conclusiones de la evaluación de aprendizajes de la formación de tutores virtuales y de la implementación con directivos y técnicos de las direcciones departamentales, direcciones municipales y directores de redes educativas.

La sistematización cuenta con cinco (5) campos de observación (COs) de interés para la análisis y reflexión:

- COs1: Diseño sistemático
- COs2: Certificación de competencias de tutores virtuales
- COs3: Implementación de los módulos de formación
- COs4: Ejes transversales (género, integridad y ética, y de derechos humanos (principalmente de niños, niñas y de la población indígena)
- COs5: Sostenibilidad (Plan de formación continua en gestión educativa y plataforma virtual)



6.2 Metodología



La sistematización es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por

qué lo han hecho de ese modo. (Jara, 1994)¹⁶. En la sistematización de la experiencia de aprendizaje se da la confluencia de los principales elementos teórico-metodológicos que comprende un proceso de sistematización como:

- a) Un proceso de reflexión individual y colectivo. Se reconstruyó la experiencia y el sentir y pensar de los diferentes actores involucrados.
- b) En torno a una práctica realizada o vivida. Se recuperó la experiencia de diseño e implementación de la oferta formativa virtual en gestión educativa.
- c) Que realiza una reconstrucción ordenada de lo ocurrido. La sistematización sintetiza y organiza el desarrollo de la experiencia y los elementos que permitirán favorecer su réplica en el futuro.
- d) Que provoca una mirada crítica sobre la experiencia. La sistematización incorpora el análisis producto de la reflexión crítica de la experiencia por parte de los actores involucrados.
- e) Que produce nuevos conocimientos. La sistematización será la base para la difusión de aprendizajes a partir de una reflexión y construcción colectiva de estos saberes.

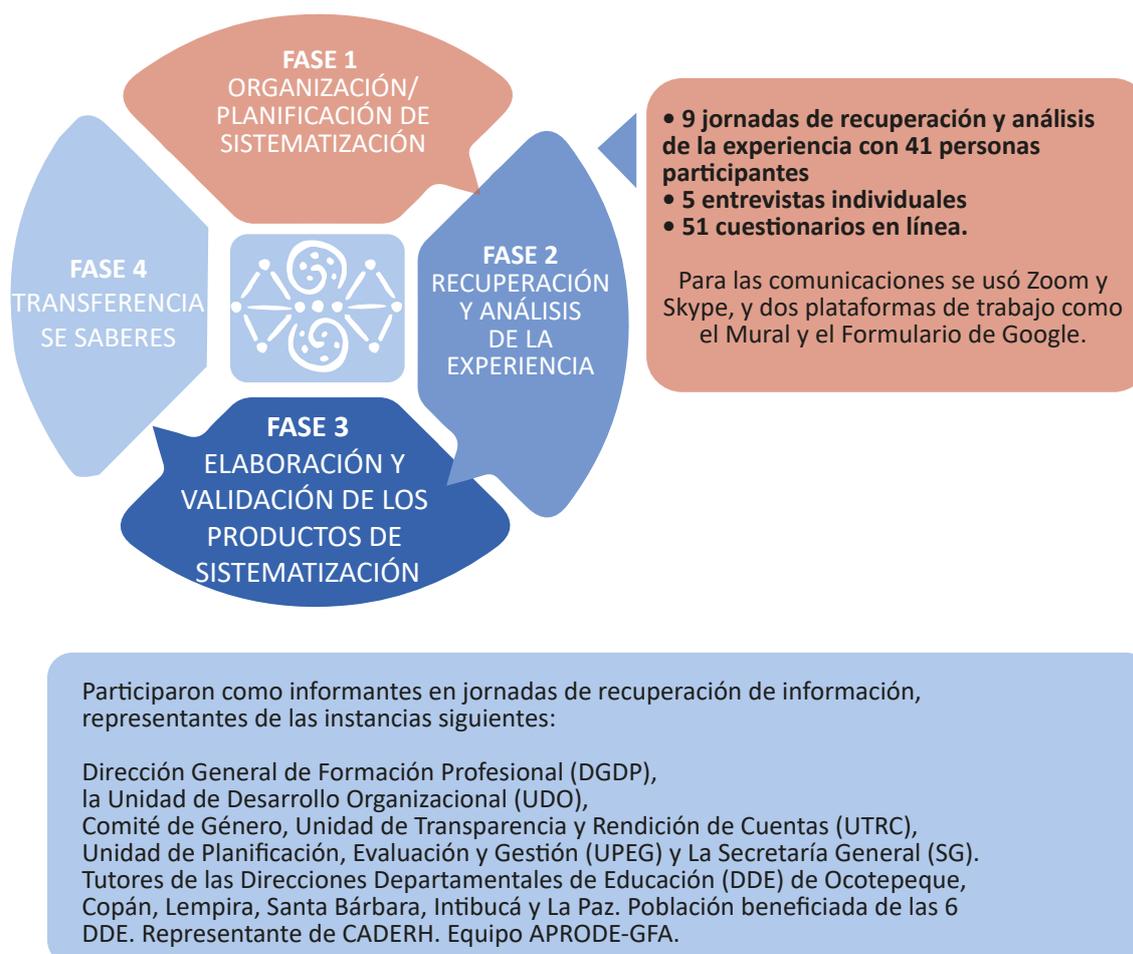


¹⁶ Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San José de Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.



En la práctica la sistematización se realizó en cuatro fases (Figura 6.1).

Figura 6.1 Metodología de la sistematización



6.3 Marco conceptual

El desarrollo del concepto “Gestión Educativa” tiene como fundamento la Ley Fundamental de Educación (2012), la cual propone un modelo descentrado en los niveles departamental, municipal y distrital que “asegure el funcionamiento adecuado de los centros educativos”¹⁷ (SE, 2015, p. 8), así como la profesionalización de los puestos de trabajo de las y los funcionarios de la Secretaría de Educación.

Dichos planteamientos desde la Política Pública reflejan los principios establecidos por Fink (2019), según los cuales el liderazgo educativo debe ser sostenido, profundo, prolongado y amplio. Es por ello que la Gestión Educativa debe ser un modelo integral que, como sostiene la Ley Fundamental de Educación, garantice el funcionamiento de las instituciones del sistema educativo en cualquier

ra de sus niveles (DDE, DMu, DDi, Centralizado o Centros Educativos); para esto requiere que “se consideren nuevos modelos de liderazgo y de gobernanza a fin de distribuir de manera adecuada una creciente gama de responsabilidades a una masa de líderes expertos más amplia y diferenciada” (Hopkins *et al.*, 2009, citado en Fink, 2019, p. 190).

Esta estructura orgánica e integral de la Gestión Educativa plantea un gran reto, pero al mismo tiempo una importante oportunidad, pues evidencia el valor de la comunidad educativa en cada uno de los niveles que la componen y el aporte de cada persona que la integra para lograr la mejora de la calidad educativa.

¹⁷ Secretaría de Educación. (2015).



El enfoque por resultados de la gestión educativa toma relevancia, orientado a generar cambios y resultados observables y medibles para mejorar la calidad de la educación, y cumplir los objetivos institucionales de la SE. El Modelo de Gestión por Resultados para Honduras se entiende como un ciclo continuo de gestión de cinco pilares, a saber: 1) Planificación Estratégica, 2) Modernización Organizacional, 3) Presupuesto por Resultados, 4) Monitoreo y Evaluación y 5) Transparencia y Rendición de Cuentas, los cuales trabajan sobre los distintos eslabones de la cadena de valor: insumos, procesos, productos, resultados e impactos, buscando asegurar la maximización del valor público.¹⁸ Sumado al modelo de resultados y el enfoque de procesos, según la normativa vigente, la Gestión Educativa en la Secretaría de Educación debe desarrollar las áreas: pedagógica, administrativa, económica financiera y comunitaria.

El fortalecimiento institucional en el marco de la descentralización atraviesa el establecimiento de políticas, la transferencia de responsabilidades y recursos, y el desarrollo de capacidades en el personal para asumir lo transferido.

Para el desarrollo de capacidades, la formación permanente del talento humano docente y administrativo, introduciendo modalidades mixtas y virtuales, toma importancia. Loaiza (2003), define educación virtual como un paradigma educativo que se compone de “la interacción de cuatro variables: el maestro y el alumno; la tecnología y el medio ambiente” (p. 12). Mientras que Moreira-Segura y Delgadillo-Espinoza (2015), identifican como sus principales ventajas, el rompimiento de la barrera de la distancia, de la rigidez de los horarios y la flexibilidad de combinar el espacio formativo con las múltiples ocupaciones que con-

lleva el estilo de vida moderno.

Rodríguez (2011), por su parte expone que en el marco de esta formación, el participante figura como protagonista de su aprendizaje, donde adquiere un rol importante la reflexión crítica y la relación de los conocimientos nuevos con los anteriores, que ya son parte del individuo. Se trata de una gestión del conocimiento donde el aprendizaje significativo supone realizar cuestionamiento y requiere de la implicación *personal* de quien aprende; es decir, una actitud reflexiva hacia el proceso y el objeto de aprendizaje.

En este paradigma de enseñanza-aprendizaje, el tutor es un actor involucrado, de altísima importancia, que debe disponer de una serie de características y atributos con el objeto de guiar y promover un proceso educativo dinámico: creador, innovador, conciliador, promotor de la participación y la integración, observador del proceso de aprendizaje, impulsor de ideas y organizado. Los autores Zúñiga y Arnáez (2010), comentan que este acompañamiento está llamado a colaborar con los estudiantes para que construyan y *resignifiquen* el nuevo conocimiento dentro de su realidad social, en el cual la capacidad de autoformación se convierta en una actividad imprescindible. Moreira-Segura y Delgadillo-Espinoza (2015), afirman que plantear y “conducir” un curso en modalidad virtual, no sólo requiere un ajuste en los contenidos, la evaluación o los roles de los participantes y el tutor, sino que también demanda un pensamiento flexible y holístico por parte de las personas participantes, un manejo cuidadoso de los contenidos tutoriales, un cambio de paradigmas y de concepciones con respecto al proceso educativo, acompañado del conocimiento técnico de cómo conducir la virtualidad.



¹⁸ Secretaría de Coordinación General de Gobierno, SCGC. (Septiembre, 2021). Disponible en: <https://www.scgg.gob.hn/es/node/3062>



6.4 Contexto de la sistematización

Marco normativo ¹⁹



La Ley Fundamental de Educación (LFE) señala que la gestión de la educación es un proceso que se desarrolla en el marco de las políticas públicas, con el objetivo de universalizar el derecho a la educación, promover, apoyar y mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje y que sus resultados respondan a las necesidades y aspiraciones de la comunidad educativa.

En específico, la experiencia se vincula con el mandato de profundizar la descentralización en educación, de mejorar el acceso a todo el ciclo educativo y proporcionar una educación inclusiva de calidad para la ciudadanía y reducir las desventajas educativas. En el 2018 fue aprobado el PESE 2018–2030, que se divide en tres áreas estratégicas: (1) Acceso inclusivo al sistema educativo; (2) Asegurar un aprendizaje relevante y efectivo para la integración eficiente, equitativa, social y productiva del alumnado hondureño; (3) Institucionalización, descentralización y democratización. La SE inició una estrategia de descentralización a corto, medio y largo plazo que identifica los procesos claves en la Secretaría y con ello el esfuerzo centrado en fortalecer las estructuras organizati-

vas y los procesos administrativos descentralizados, aplicando enfoques transversales de género, integridad, ética y Derechos de la Niñez.

La formación en gestión educativa se alinea a objetivos expresos en la Política Sectorial de Educación 2018–2030 (PESE). Por un lugar, porque se busca fortalecer el Sistema Nacional de Educación (SNE), articulando las diferentes políticas y sistemas de gestión e información existente, y procurando una apropiada desconcentración de responsabilidades hacia las direcciones departamentales; acompañando a través del fortalecimiento de capacidades institucionales. Asimismo, en el abordaje de la formación permanente, mediante plataformas e-learning, incluyendo aspectos transversales como género y ética pública.

Se considera al desarrollo de capacidades en los gestores de la administración de la educación, como un pilar para el fortalecimiento institucional, por ende, toma importancia el diseño e implementación de una oferta de formación en gestión educativa haciendo uso de plataformas digitales.

Sobre la DGDP ²⁰

La formación en gestión educativa en el marco de la asistencia técnica del APRODE II a la Secretaría de Educación, ha tenido como contraparte directa a la DGDP, en cumplimiento de sus facul-

tades, como la instancia rectora de los procesos de formación permanente, tal como se pone de manifiesto en el artículo 52 del Reglamento de la Secretaría de Educación, en sus literales a), b) y c).



Te invitamos a profundizar en la sección tres “Proyectos específicos: una estrategia para responder a las demandas de la gestión educativa local de las Redes Educativas

¹⁹ GFA/APRODE II. (2019). Capacity Works, Resultado 5.

²⁰ GFA/APRODE II. (2019). Capacity Works, Resultado 5.



Ofertas formación en gestión educativa en la Secretaría de Educación

Existen esfuerzos de formación que se registran en la SE con el acompañamiento de la Cooperación Internacional. Entre estas, destacan:

Descripción	Cooperación
Programa de Capacitación en Liderazgo Pedagógico, Gestión Educativa y Participación Comunitaria, dirigida a directores municipales de educación y personal de las DDE de Choluteca, Comayagua, Cortés, El Paraíso, Santa Bárbara, Valle y Yoro.	Proyecto FORTA, Canadiense
Diseño e implementación de un proceso formativo con funcionarios y funcionarias que desempeñan cargos gerenciales en los niveles descentralizados de la SE en los departamentos de Lempira, Copán, Ocotepeque, Santa Bárbara y La Paz, en conjunto con la Universidad Tecnológica Nacional UNITEC).	Programa PROEFA, GIZ
Diplomado en Gestión de la Calidad Educativa, para fortalecer las habilidades directivas y competencias para el mejoramiento de la calidad del aprendizaje en directores municipales y técnicos de las DDE.	Proyecto EDUCACIÓN, USAID

Fuente: 2019. DGDP.

El COVID-19²¹

Con la emergencia sanitaria por el COVID-19, las acciones del proceso de formación se adecuaron a la formación virtual según el Oficio N°180-DGDP-SE-2020, donde fue dispuesto virtualizar las ofertas formativas planificadas para el 2020, manteniéndose la modalidad de entrega en el 2021.



²¹ GFA Consulting Group GmbH. (2020). Informe de Avance N° 3 del R5 del Proyecto de Apoyo a los Procesos de Descentralización en el Sector Educativo en Honduras – APRODE II. Honduras.

6.5 Recorrido de la experiencia de aprendizaje

Situación inicial



La SE impulsó la puesta en marcha de la Ruta Hacia la Descentralización en Educación, que había sido aprobada recientemente en el 2018, y la institucionalización de la descentralización demandaba abordar el desarrollo de capacidades mediante la formación a los gestores de la administración de la educación.

En este sentido, la Cooperación Alemana, mediante el quinto campo de acción de APRODE se centró en brindar asistencia técnica para desarrollar una oferta de capacitación orientada al personal de la administración educativa, para fortalecer capacidades y brindar sostenibilidad sobre los

avances en descentralización.

Por su lado, la DGDP contaba con el Programa de Capacitación en Liderazgo Pedagógico, Gestión Educativa y Participación Comunitaria, en la modalidad presencial, que ha implementado desde el 2017, y previamente con la asistencia técnica del Proyecto FORTA, de la Cooperación Canadiense. La demanda de formación en temas vinculados a la gestión educativa siempre es diversa y el presupuesto limitado, por lo que era necesario incorporar nuevas ofertas formativas digitales. Las necesidades o condiciones previas identificadas desde los distintos actores para implementar la oferta formativa en gestión educativa fueron las siguientes:

Secretaría de Educación Nivel Central	Secretaría de Educación Nivel Desconcentrado	Cooperante / APRODE- GFA
<ul style="list-style-type: none"> ● En el marco de la Ruta Hacia la Descentralización en Educación, se consideró que el personal del nivel desconcentrado debían tener conocimiento de la aplicación de la LFE, herramientas de trabajo y de las funciones delegadas a estas dependencias. ● Asegurar una mejor respuesta al ciudadano, con calidad y eficiencia, así como el cumplimiento de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Una intención desde el nivel central por trasladar a las estructuras del nivel departamental y municipal las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones acompañado de un mecanismo de mejora continua del personal respecto a un manejo adecuado de los procesos y mejora de las competencias, sobre todo en el marco de la gestión por resultados y enfoque de valor público, ética y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La necesidad de mejorar las competencias de los funcionarios del nivel desconcentrado en la aplicación práctica de enfoques transversales. ● Sostenibilidad de los avances en la planificación e implementación de procesos descentralizados en la SE, mediante la formación de competencias en materia de gestión educativa. ● Necesidad de incorporar la modalidad e-learning (virtual) en la formación, por ser política sectorial y por la necesidad originada durante la emergencia sanitaria del covid-19.

Fuente propia: Jornada de reflexión de la experiencia

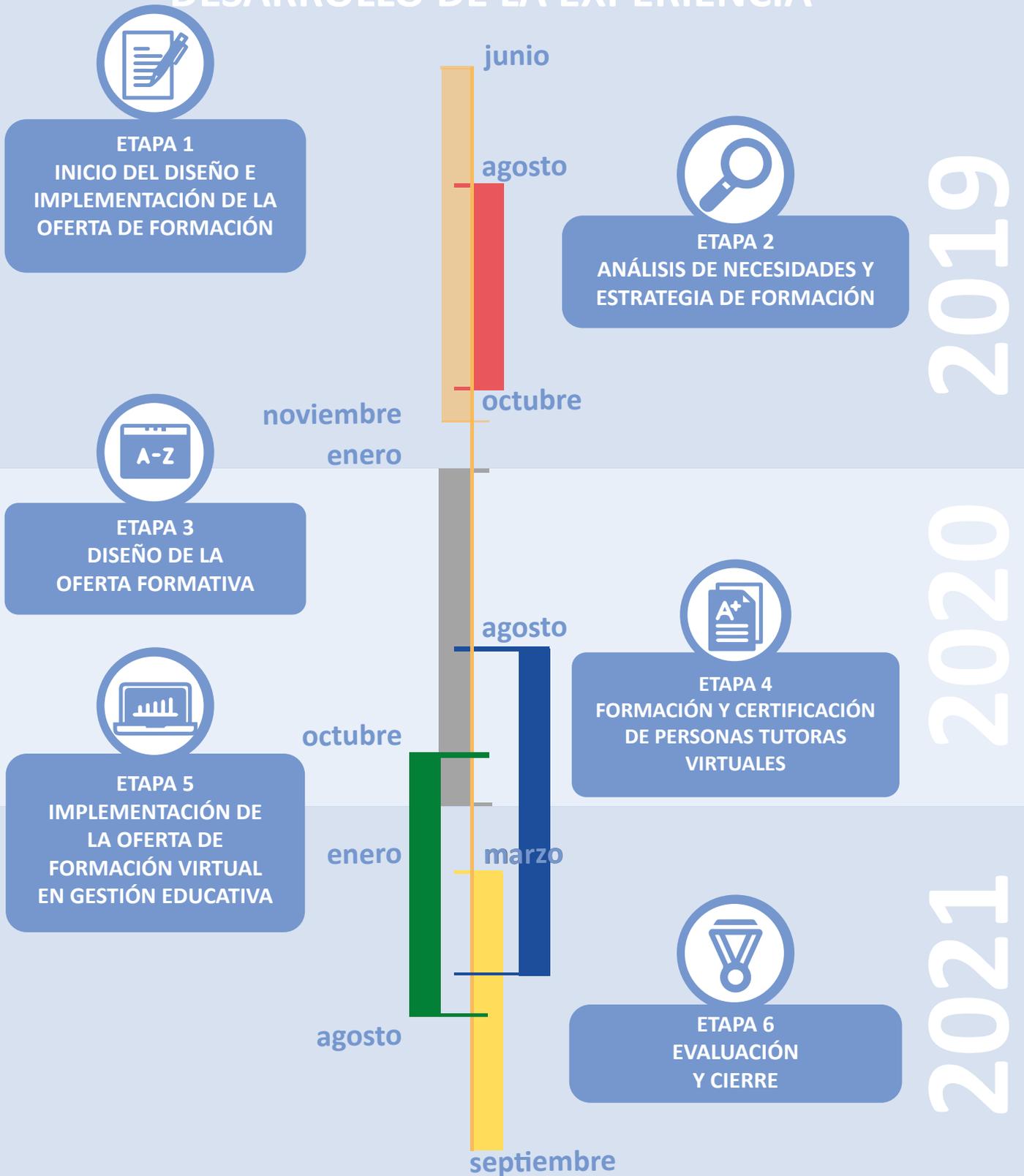
Etapas de desarrollo de la experiencia

El diseño e implementación de la oferta de formación tiene inicio en junio de 2019 extendiéndose hasta septiembre del 2021. En la línea de tiempo se visualizan las etapas (Figura 6.2):



Figura 6.2 Etapas del desarrollo de la experiencia

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA



La ejecución de las primeras acciones en el marco del logro del Resultado 5 del APRODE II tienen inicio en junio de 2019 extendiéndose hasta el mes de septiembre del 2021.



Etapa 1: Inicio del diseño e implementación de la oferta de formación

El arranque entre junio a noviembre de 2019, comprende las acciones orientadas a la identificación y establecimiento de contacto con actores claves, alianzas estratégicas, reconocimiento general del contexto y de otros insumos para la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de la oferta de formación.

Los principales productos de esta etapa son el Informe Inicial (mapeo de actores y análisis comparativo de universidades) y Plan Operativo Inicial.

Etapa 2: Análisis de necesidades y estrategia de formación

Esta etapa se desarrolla de agosto a noviembre de 2019 y comprende la realización de la identificación de las necesidades de capacitación, así como el planteamiento de una propuesta de concepto de formación. Los principales productos de esta etapa son: (i) Instructivo para el desarrollo del diagnóstico de necesidades de formación, en materia de gestión; y (ii) Informe de diagnóstico de necesidades de capacitación y concepto de formación.

Los principales resultados del diagnóstico de necesidades de formación arrojaron que en los cargos directivos los hombres tienen un mayor nivel de representación vs. mujeres que desempeñan cargos como técnicos departamentales. El público meta estuvo apto para recibir formación virtual, siempre que se manejen soluciones *offline* para incrementar el acceso a la formación. La gran

mayoría disponía de *Smartphone*, a diferencia de computadoras. Las modalidades mixta y virtual fueron las más requeridas a nivel directivo departamental. Los rangos de edad se encontraban entre 40 a 49 años. La preferencia sobre duración fue por cursos cortos, de 2 a 6 horas si fuese presencial y de 2 a 4 horas semanales, de ser virtual. La demanda percibida de contenidos, son frecuentes en planificación (PEI, PEC, PER y proyectos específicos), evaluación de la gestión y mejora de procesos y aplicación de la legislación educativa. En cuanto a los enfoques transversales, el grado de aplicación y entendimiento son teóricos, y experiencias aisladas a nivel de aplicación.

El concepto de formación contempló las características del público meta y se dividió en 3 ejes de desarrollo de capacidades (Figura 6.3). La modalidad de formación completamente virtual se reforzó por la emergencia sanitaria del COVID-19.



Figura 6.3 Concepto de formación

Características/ visión	Ejes y actividades de capacitación previstas	Proceso de formación	Contraparte, población objetivo y ámbito
<p>Facilitar sostenibilidad, replicabilidad y escalonamiento.</p> <p>Una visión sistémica</p> <p>Basarse en las necesidades de los potenciales usuarios.</p> <p>Aplicar práctica y aprender haciendo.</p> <p>Usar métodos de aprendizaje de adultos participativos, basados en acción y experiencia.</p>	<p>Facilitar sostenibilidad, replicabilidad y escalonamiento.</p> <p>Una visión sistémica</p> <p>Basarse en las necesidades de los potenciales usuarios.</p> <p>Aplicar práctica y aprender haciendo.</p> <p>Usar métodos de aprendizaje de adultos participativos, basados en acción y experiencia.</p>	<p>1. Análisis de necesidades de formación.</p> <p>2. Concepción, desarrollo y planificación.</p> <p>3. Pilotaje y formación de tutores virtuales</p> <p>4. Implementación de los cursos</p> <p>5. Monitoreo y evaluación.</p>	<p>1. Análisis de necesidades de formación.</p> <p>2. Concepción, desarrollo y planificación.</p> <p>3. Pilotaje y formación de tutores virtuales</p> <p>4. Implementación de los cursos</p> <p>5. Monitoreo y evaluación.</p>

Fuente propia: DGDP-APRODEII-GFA. (2019)

Etapa 3: diseño de la oferta formativa

Se desarrolla de febrero de 2020 a enero de 2021 y comprende acciones orientadas al diseño de la oferta formativa, desde la elección de la modalidad, plataforma, estructura curricular, recursos pedagógicos, testeo y pilotaje para la implementación de los módulos de formación.

El objetivo definido en esta etapa fue desarrollar una oferta de formación virtual para el personal directivo y técnico de la administración de la educación de las dependencias desconcentradas de la Secretaría de Educación de Honduras. El énfasis en la formación se orienta en desarrollar competencias vinculadas a los procesos en el contexto de la descentralización de la educación y los enfoques transversales. Los principales productos

de esta etapa son (Figura 6.4): (i) Cinco (5) cursos virtuales, asincrónicos diseñados en la plataforma Moodle de la DGDP; (ii) Un (1) curso correspondiente a la oferta preexistente de la DGDP rediseñado en formato virtual – Moodle; (iii) Diagnóstico rápido e implementación del plan de mejora, mediante actualizaciones a la versión Moodle de la Plataforma Virtual de Formación Permanente; diseño del tutorial para el ingreso y registro de usuarios en la Plataforma Virtual de Formación Permanente; y, del tutorial “Gestión de procesos formativos en la Plataforma Virtual de Formación Permanente”; y, (iv) Orientaciones técnicas para la organización y diseño de la oferta formativa de Gestión Educativa (Documento de trabajo).



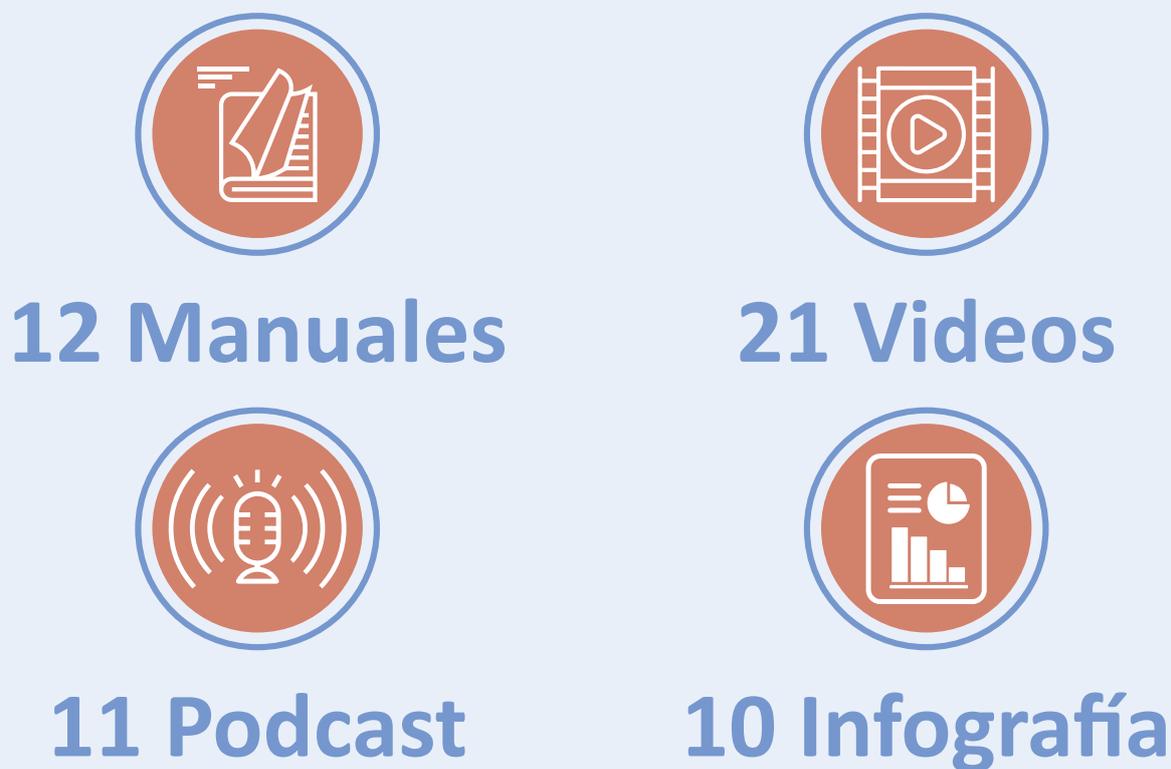
Figura 6.4

PLATAFORMA VIRTUAL DE FORMACIÓN PERMANENTE

moodle https://ibertel.se.gob.hn/cv_dgdp/course/view.php?id=389



RECURSOS DIGITALES DISPONIBLES DENTRO DE LA PLATAFORMA



Fuente propia: SE. (2021). Plataforma DGDP. Plataforma Moodle https://ibertel.se.gob.hn/cv_dgdp/my/ <https://www.youtube.com/c/Direcci%C3%B3nGeneraldeDesarrolloProfesional/videos>



Etapa 4: Formación y certificación de personas tutoras virtuales

Se desarrolla desde agosto de 2020 a junio de 2021 y comprende la identificación, organización e implementación de un proceso formativo a personas tutoras virtuales de los centros regionales de formación y personal del nivel central de la SE, concluyendo con la evaluación y certificación de competencias por parte de CADERH.

La formación de tutores se alinea a la ruta de descentralización, cuyos subprocesos descentralizados establece la formación para el nivel desconcentrado y la necesidad de contar con un grupo de especialistas que dirijan los procesos de capacitación a desarrollar.

La DGDP no contaba con un proceso formal de certificación de competencias de los tutores, por lo cual la formación de competencias en tutoría virtual constituyó un mecanismo de calidad del proceso de formación (Ver figura 6.5). Los principales productos de esta etapa son: (i) Norma Técnica CP-R-084, Versión 04, denominada “Esquema de Certificación de Persona Tutora Virtual”; (ii) Informes de formación de tutores virtuales 2020–2021; y, (iii) Informe de evaluación y certificación de competencias, elaborado por CADERH.



CERTIFICACIÓN DE PERSONAS TUTORAS VIRTUALES

ETAPAS SEGUIDAS



COMPETENCIAS CERTIFICADAS

Gestionar procesos formativos en modalidad virtual

C1.1. Adaptar la gestión del proceso formativo a las características y tipos de personas participantes del grupo

C1.2. Hacer uso del Manual de la persona Tutora Virtual para desarrollar procesos de formación

C1.3. Asumir los roles de persona tutora en los procesos formativos virtuales

C1.4. Monitorear y evaluar a las personas participantes en su proceso de Aprendizaje virtual Moodle

Hacer uso de la plataforma virtual Moodle en el proceso de implementación de procesos formativos virtuales

C2.1. Orientar a las personas participantes para ingreso y exploración de la plataforma

C2. Aplicar métodos de aprendizaje virtual en plataforma Moodle



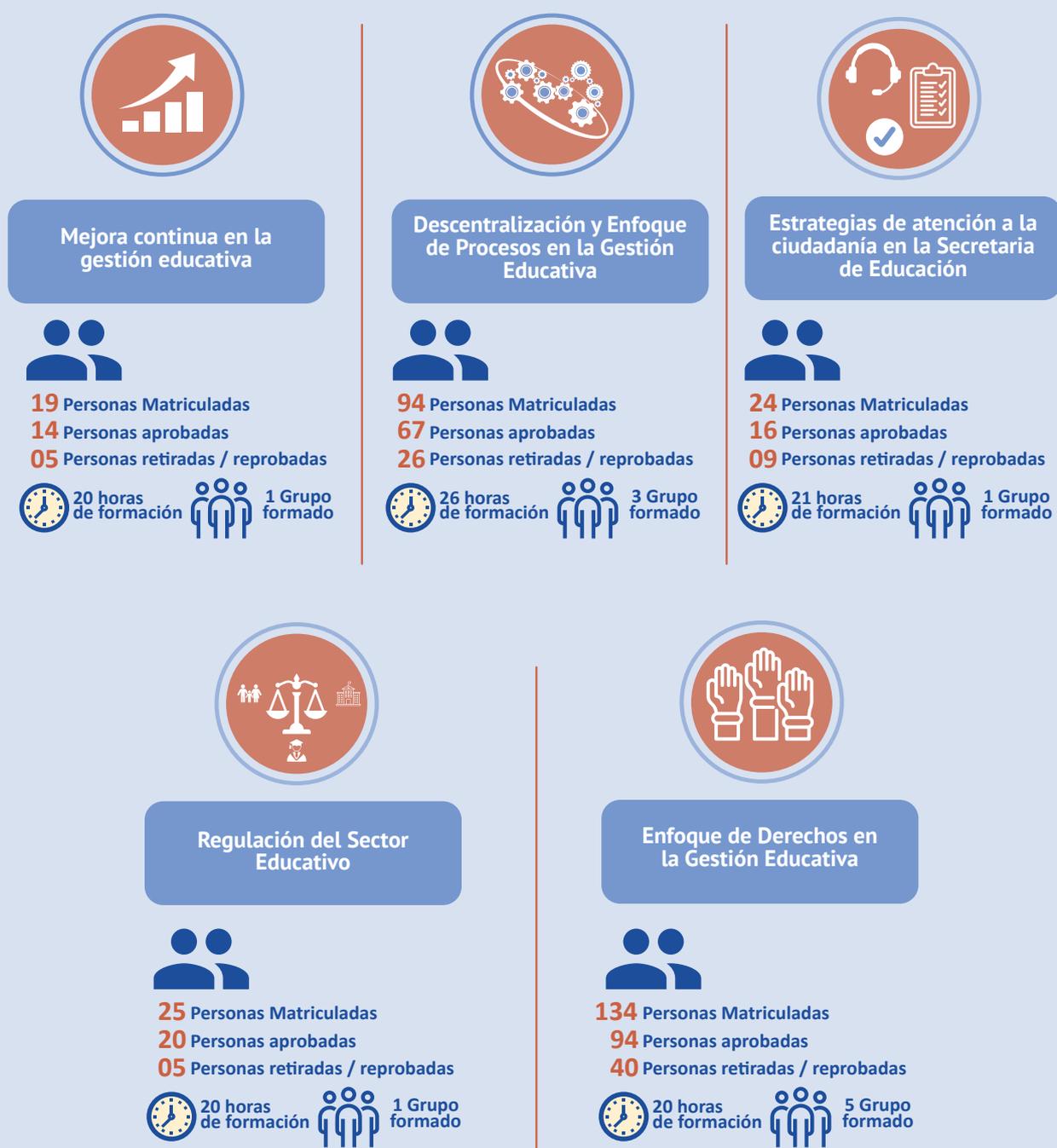
Fuente propia: GFA / APRODE II. (2020). Informe de avance: "Proceso de Formación de Personas Tutoras Virtuales".

vEtapa 5: Implementación de la oferta de formación virtual en gestión educativa a personal de las DDE, Dmu y REDH

Se desarrolla desde octubre de 2020 a agosto de 2021. Comprende la implementación de la oferta de formación virtual dirigido a directivos y técnicos de las direcciones departamentales, direcciones municipales y redes educativas de Ocotepeque, La Paz, Lempira, Copán, Intibucá y Santa Bárbara. Es coordinado a través de la DGDP con la asistencia técnica de APRODE II y la GFA. Los principales productos de esta etapa son: (i) Personas formadas y 211 diplomas emitidos. (ii) 5 módulos de formación implementados y validados. (Ver

figura 6.6); (iii) Aplicación práctica generada por participantes, en aplicación del Código de Ética del Servidor Público, murales de transparencia, proyectos específicos de redes educativas con enfoque de género y derechos de la niñez, diagramas de procesos descentralizados de la Secretaría de Educación, legislación del Sector Educación con énfasis en transparencia y acceso a la información pública, creación de centros educativos y talento humano, control interno, mapas de gestión de riesgos y planes de mejora.

Figura 6.6 Datos de Implementación de la Formación Virtual



Etapa 6: Evaluación y cierre

Se desarrolla desde marzo a septiembre de 2021 y comprende el proceso gestión del conocimiento, evaluación de aprendizajes y transferencia de estos productos a la SE. Los principales productos de esta etapa son: (i) Video promocional del curso enfoque de derechos en la gestión educativa; (ii) Video de storytelling del proceso de diseño e implementación de la formación virtual en “Enfoque de Derechos en la Ges-

ción Educativa”; (iii) Sistematización del proceso y de la evaluación de aprendizajes de la formación virtual en materia de gestión educativa 2019–2021; (iv) Video Resumen de proceso y lecciones aprendidas de la formación virtual en gestión educativa en la DGDP 2019–2021; y, (v) Bifolio informativo de la Oferta Formativa en materia de Gestión Educativa.



6.6 Reflexión - Logros, dificultades y lecciones aprendidas

En relación al diseño de la oferta formativa



1. Con esta experiencia se logró sumar a la oferta formativa existente en la DGDP, mediante una serie de cursos en el contexto de la descentralización y en la modalidad virtual asincrónica.

“El no partir de cero, sino partir de lo que teníamos como DGDP fue un acierto. Otro elemento importante fue contar con personas comprometidas con el sector educativo y el haber realizado la certificación de los tutores virtuales.”

Lic. Lucidalia Carranza. Directora de la DGDP

2. El diseño del concepto de formación y cursos fueron pertinentes a la política sectorial, al análisis participativo de la demanda de formación y características del grupo meta, a los recursos disponibles para la formación permanente en la SE y el contexto COVID-19. También, existe apropiamiento y comprensión del uso de la plataforma virtual de formación, por parte de los actores involucrados, quienes vieron en su contenido la concreción de sus expectativas. Sin embargo; un inconveniente fue que al pasar del cambio de modalidad mixta a virtual, no se previó realizar una evaluación diagnóstica sobre el manejo de las TICs de la población tutora y participante, a efecto de partir de una situación en igualdad de condiciones.
3. Los módulos de formación (originalmente prevista bajo una modalidad mixta) fueron diseñados en el formato virtual, debido al COVID-19. La plataforma Moodle era de uso oficial en la SE y facilitó la implementación de los cursos virtuales porque cumplía con la condición de poder atender a la población beneficiaria por su fácil accesibilidad y además el personal de la SE la conocía. Esta nueva condición, inicialmente generó incertidumbre, alrededor de su pertinencia y efectividad, pero la brecha de conocimiento se cerró rápidamente en el cambio de modalidad a virtual.
4. El oportuno involucramiento de los CRFP, así como de otros especialistas del nivel central, en la formación de personas tutoras virtuales fue un factor de éxito, por la generación de capacidad instalada y de la sostenibilidad futura.
5. Además de la pertinencia de los contenidos, otra de las fortalezas de los cursos son sus recursos pedagógicos, puesto que se caracterizaron por un diseño participativo y su aplicabilidad práctica en el quehacer laboral cotidiano, con contenidos, actividades y tiempos, que facilitan su cumplimiento. Estas condiciones les permitieron posicionarse como recursos de aprendizaje novedosos, interesantes y actualizados. Cabe señalar que para la producción de recursos de aprendizaje se contó con la colaboración de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización y de la ONADICI. No obstante, es importante resaltar, que se identifican unidades con exceso de contenido, que complejizan su asimilación y puesta en práctica.



En relación a la formación y certificación de tutores virtuales

6. El proceso de formación y certificación de tutores virtuales se caracterizó por la incorporación de estrategias novedosas y eficaces que hicieron de la experiencia una práctica acertada. Entre estas figuran, la intervención de CADERH y la intervención inicial desde un rol de participantes y la buena disposición del personal involucrado, quienes asumieron el reto de manera muy comprometida, siendo esto fundamental para el logro de los resultados alcanzados a nivel de formación. A pesar de lo anteriormente expuesto, se demanda la necesidad de sesiones sincrónicas, que permitan consultas, retroalimentaciones y concertaciones entre las personas tutoras y participantes.

“Lo que he podido empoderarme con estos conocimientos, ha sido de mucha satisfacción. A uno, lo motiva porque veníamos de décadas anteriores donde las capacitaciones se venían a dar una vez al año. Para mí es un avance en estos procesos que contribuyen grandemente a jugar un papel protagónico en la persona y poder tener otro tipo de profesionales con competencias básicas para desempeñarse mejor en un cargo.”

Abel Rodríguez / *Subcoordinador de Gestión*
CRF PCO, La Paz

7. Se logró el fortalecimiento de competencias de las personas tutoras para gestionar procesos de formación como tutores virtuales en ambiente Moodle. Con un total de 29 tutores formados, de los cuales 23 están certificados en competencias didácticas virtuales. Con ello, la SE queda con capacidad instalada para el seguimiento y realización de procesos de formación con un impacto en estructuras regionales y departamentales y que ayudan al empoderamiento de los servidores de la Secretaría.

En relación a la implementación de los módulos de formación

8. Fue destacable la articulación, competencia y consolidación del equipo implementador de la SE (DGDP), Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO), Secretaría General (SG), Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas (UTRC), Comité de Género, DDE, socios externos Instituto Nacional de la Mujer y COIPRODEN, APRODE y GFA. La eficiente coordinación registrada permitió aprovechar los conocimientos, la experiencia y la diligencia de cada dependencia para hacer del proceso de formación una experiencia útil y relevante en el marco de la Ruta Hacia la Descentralización y de la aplicación del enfoque de derechos. A pesar de ello, se traduce en una dificultad, el hecho de que la SE/DGDP no dispone de estándares definidos para la implementación de procesos formativos.

9. El fortalecimiento de competencias de las personas participantes de las DDE, DMu, DDi y DREH en el tema de Gestión Educativa ha provocado un mayor conocimiento de la aplicación de la LFE y de los manuales de procesos y procedimientos integrados y ha reforzado el empoderamiento en las funciones.

10. La formación bajo una dinámica asincrónica, que utiliza una plataforma como recurso de autoformación, promoviendo la flexibilidad, respetando tiempos y ritmos personales de las personas participantes. En este sentido, un inconveniente identificado está relacionado con el hecho de que la DGDP no dispone de un equipo diseñador de cursos en el entorno Moodle y específicamente en el área de gestión no se lograron desarrollar estas capacidades, quedando un pendiente en cuanto a diseño de materiales en formato virtual.

11. El diseño y aplicación de mecanismos de monitoreo y seguimiento (evaluación en línea, insignias de reforzamiento y las reuniones de asesoría y seguimiento), la disposición de herramientas

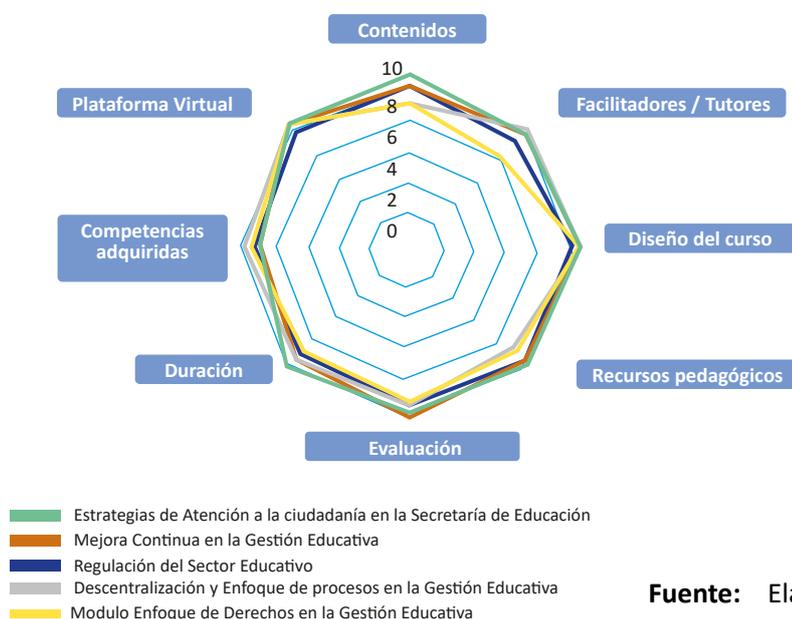


de apoyo (manuales y tutoriales), así como la comunicación asertiva y conocimiento pedagógico del personal a cargo del acompañamiento (personas tutoras) y su compromiso, permitieron la mejora continua durante la implementación de los módulos de formación.

12. Se debe destacar el esfuerzo y compromiso de las personas participantes, que superaron varias adversidades para cumplir con las obligaciones (mala conectividad, fenómenos climáticos, pandemia, enfermedades) cumpliendo al mismo tiempo con todas las responsabilidades propias de su cargo.

13. Los cursos han recibido valoraciones superiores al promedio, sobre los 7 puntos de 10. La percepción de los actores indica una alta satisfacción con el curso “enfoque de derechos en la gestión educativa”. En cuanto a “regulación del sector educativo”, “mejora continua en la gestión educativa” y “estrategias de atención a la ciudadanía” fueron valorados sobre los 8 puntos, y el de descentralización y enfoque de procesos en la gestión educativa, sobre los 7 puntos. Los hallazgos positivos superan a aquellos que indican aspectos de mejora; entre estos destacan:

- **Contenidos.** Se consideran actualizados, variados y pertinentes.
- **Rol desempeñado por las personas tutoras.** Se reconoce la importancia y el esfuerzo que implica desempeñar esta tarea.
- **Diseño de curso.** Valorado favorablemente por su estructura, adaptación al propósito de aprendizaje propuesto y la pertinencia al reforzar las competencias laborales.
- **Recursos pedagógicos.** Destacan los estudios de casos, porque promueven la reflexión y permiten mejorar el desempeño profesional cotidiano.
- **Evaluación.** Valoradas como acertadas y objetivas.
- **Duración.** Calificados como oportunos y congruentes.
- **Competencias adquiridas.** Consideradas como apropiadas para fortalecer su desempeño profesional
- **Plataforma virtual.** Tópico mejor valorado por todas las personas informantes en los 5 módulos. Concebida como funcional, amigable e integrada con multiplicidad de funciones que enriquecen el proceso de aprendizaje.



En relación a los enfoques transversales

14. El fortalecimiento de la capacidad de respuesta en las labores cotidianas del personal técnico y directivo de la SE, es uno de los mayores logros registrados. Ahora esta institución cuenta con funcionarios sensibles y empoderados, que entienden y ejecutan una ruta fundamentada para solucionar problemas comunes que afronta la niñez en los centros educativos y cualquier otra situación donde se vuelva necesaria la consideración de los enfoques de género, integridad y ética, y derechos.
15. Otro hallazgo importante tiene que ver con el destacable involucramiento registrado del Comité de Género de la SE. Su participación fue permanente y pertinente, logrando asegurar que los temas incluidos en el Módulo Enfoque de Derechos en la Gestión Educativa, respondieran en su totalidad a las necesidades identificadas. No obstante; las funciones de esta estructura, son responsabilidades añadidas y no prioritarias del personal involucrado, relegando su alcance y compromiso a un plano secundario. Este es el principal inconveniente identificado desde este campo de observación.

En relación a la sostenibilidad

16. Son varios los factores que contribuyen con la sostenibilidad del proceso de formación ejecutado: autoridades apropiadas de las temáticas abordadas, comité de género y de ética como estructuras institucionales que aportan soporte, 23 tutores certificados, capaces de replicar la experiencia, disposición de herramientas de apoyo y consulta (tutorial, que ordena la ruta a seguir para crear un aula nueva de formación, manuales para personas participantes y tutoras) y un plan de formación que norma, integra y estandariza la oferta formativa del área de Gestión Educativa de la DGDP.
17. De igual forma, se identifican algunos aspectos que inciden negativamente con la idea de posibilitar réplicas: ausencia de personal técnico especializado en materia de diseño e implementación de procesos de formación, la rotación de personal en la SE, la necesidad de disponer de mayor número de personas certificadas y la sobrecarga de trabajo del personal.



6.7 Reflexión – acción: recomendaciones



El equipo de sistematización y participantes, fueron consultados y plantearon las siguientes recomendaciones:

Para la Dirección General de Desarrollo Profesional

- La SE cuenta con varios elementos que aportan a la sostenibilidad de los procesos de formación y que constituyen una capacidad instalada que debe seguir aprovechándose. Dichos elementos son:
 - La articulación con el Comité de Género y, con el que haga a sus veces, de ética, como estructuras institucionales que aportan soporte técnico especializado en temas transversales.
 - La disponibilidad de veintitrés (23) tutores certificados y con competencias para la realización de procesos de formación virtual. La presencia de instituciones y representantes con solvencia técnica sobre las temáticas abordadas.
 - El disponer de herramientas orientativas como el tutorial, que ordena la ruta a seguir para crear un aula nueva de formación y los manuales de la persona tutora, que se traduce en una guía de consulta en el desarrollo de cada módulo.
 - La existencia de seis (6) cursos virtuales que se integra a la oferta formativa del área de Gestión Educativa de la DGDP
- Se deben promover espacios para el intercambio de impresiones entre los actores involucrados, con el propósito de generar comunidades de aprendizaje, para la utilidad de los nuevos conocimientos adquiridos, buenas prácticas y lecciones aprendidas. En este sentido, resulta viable sistematizar los productos y tareas que se generan en el marco de los procesos de formación y generar una hoja de valoración de los cursos, a efecto de contribuir con la gestión y difusión del conocimiento en la DGDP.
- Desarrollar capacidades institucionales en la DGDP, para contar con personal técnico especializado en materia de diseño e implementación de procesos de formación y con eso fortalecer su rol rector en proyectos de este tipo, ampliando el alcance, los beneficios y la pertinencia. Igualmente, es necesario generar normativas que ordenen y regulen la formulación e implementación de ofertas formativas.
- Contar con los servicios de un Partner de Moodle, para apoyar en la seguridad y actualización permanente de la Plataforma Virtual de Formación Permanente.

Para los tutores de los Centros Regionales de Formación Permanente

- Incluir sesiones sincrónicas en los módulos de mayor contenido procedimental, desde un enfoque complementario, para fortalecer y volver más comprensibles los temas y los contenidos más complejos.
- Aumentar el número de personas tutoras virtuales con competencias para configurar los cursos de formación en la plataforma y con esto contribuir con el aumento de la efectividad en el cumplimiento de la función. Así mismo desarrollar mecanismos institucionales que promuevan y/o reconozcan la permanencia de las personas participantes y tutoras en procesos de formación, a efecto de contribuir con la sostenibilidad.
- Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y monitoreo a las personas capacitadas:
 - Involucrar a los equipos ETI y de formación de formadores para que acompañen los procesos formativos.



- Revisar los contenidos y actualizarlos con base en las nuevas necesidades y demandas que se van presentando en el marco de la descentralización.
 - Fortalecer el seguimiento al trabajo desempeñado por las personas tutoras (calidad del acompañamiento, solución de eventualidades, retroalimentaciones, relaciones interpersonales y otros aspectos).
- Habilitar un espacio para el reconocimiento e intercambio de impresiones entre las personas tutoras y participantes, antes de arrancar con el proceso de formación, con el propósito que ambas partes se reconozcan y se promueva la gestión del conocimiento a través del conocimiento de las experiencias, formación académica, formas de aprendizaje, motivaciones y limitaciones.

Para los participantes:

- Realizar una presentación o socialización de productos de los procesos de formación para que se pudan implementar o aprovechar a nivel de los espacios institucionales.

Para las autoridades departamentales y municipales

- Crear condiciones favorecedoras para que los participantes de las dependencias municipales y departamentales de educación puedan contar con el tiempo para cumplir, sin presiones de trabajo, en los procesos de formación en los que esté participando.

Siglas y Acrónimos



APRODE	Programa de apoyo a los procesos de descentralización del sector educativo de Honduras
CADERH	Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos
COIPRODEN	Coordinadora de Instituciones Privadas Pro las Niñas, Niños, Jóvenes, Adolescentes y sus Derechos
CRF	Centro Regional de Formación
DGDP	Dirección General de Formación Profesional
DDE	Dirección Departamental de Educación
DDi	Director Distrital de Educación
DMu	Direcciones Municipales de Educación
DR	Directores de Redes Educativas
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
INAM	Instituto Nacional de la Mujer
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
LFE	Ley Fundamental de Educación
NC	Nivel Central
ND	Nivel Departamental
PESE	Plan Sectorial de Educación 2018-2030
SSTP	Subsecretaría de Asuntos Técnico Pedagógicos
SE	Secretaría de Estado en el Despacho de Educación
SG	Secretaría General
SNE	Sistema Nacional de Educación
UPNFM	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
UNITEC	Universidad Tecnológica Nacional
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UDO	Unidad de Desarrollo Organizacional
UTRC	Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas
UPEG	Unidad de Planificación, Evaluación y Gestión



- GFA/APRODE II. (2019). *Capacity Works, Resultado 5*. Honduras. Documentos.
- GFA. (2020). *Anexo 4. Hoja Informativa Resultado 5: oferta de formación en gestión educativa para el nivel desconcentrado de la Secretaría de Educación*. Programa Apoyo a los procesos de descentralización en el sector educativo de Honduras, APRODE II, GIZ. Honduras. Documentos.
- GFA. (2020). *Informe de Avance No. 3 del Resultado 5*. GFA Consulting Group GmbH. Honduras. Documentos.
- Fink, D. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 182-195. <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3071>
- Fröhlich, C. y Wanuz, K. (2019). *Informe validación de resultados de las necesidades de capacitación y concepto de formación para una oferta formativa en gestión educativa*. Programa Apoyo a los procesos de descentralización en el sector educativo de Honduras, APRODE II, GIZ. GFA Consulting Group GmbH. Honduras. Documentos.
- Jara Holliday, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San José de Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Loaiza, R. (2003). La universidad virtual en Latinoamérica. *Etic@net*, 2. [En línea]. Granada, España. <https://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero2/Articulos/UVirtualenlatinoamerica.pdf>
- Moreira-Segura, C. y Delgadillo-Espinoza, B. (2014). La virtualidad en los procesos educativos: reflexiones teóricas sobre su implementación. *Tecnología en Marcha*, 28(1), 121-129. <https://www.scieilo.sa.cr/pdf/tem/v28n1/0379-3982-tem-28-01-00121.pdf>
- Ramirez-Sagastume, S. (2020). *Informe de avance: "Proceso de Formación de Personas Tutoras Virtuales"*. GFA Consulting Group. Honduras. Documentos.
- Ramirez-Sagastume, S. y Ramirez. L.(2020). *Capacity Works, Resultado 5*. Programa Apoyo a los procesos de descentralización en el sector educativo de Honduras, APRODE II, GIZ. GFA Consulting Group GmbH. Honduras. Documentos.
- Rodríguez, M. (2011). La teoría del aprendizaje significativo: una revisión aplicable a la escuela actual. *IN Revista Electrónica d'Investigació i Innovació Educativa i Socioeducativa*, 3(1), 29-50. http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol3_num1/rodriguez/index.html
- SCGG. (2021). Modelo de Gestión por Resultados. <https://www.scgg.gob.hn/es/node/306>. Honduras. Documentos.
- Secretaría de Educación. (2015). Diseño conceptual y metodológico del Programa de Capacitación en Liderazgo Pedagógico, Gestión Educativa y Participación Comunitaria. Cooperación Canadiense, FORTA. Honduras. Documentos.
- Secretaría de Educación. (2021). Plataforma Virtual de Formación Permanente de la Dirección General de Desarrollo Profesional, DGDP. Honduras. Documentos. https://ibertel.se.gob.hn/cv_dgdp/login/index.php__
- Zúñiga, C. y Arnáez, E. (2010). Comunidades virtuales de aprendizaje, espacios dinámicos para enfrentar el Siglo XXI. *Tecnología en Marcha*, 23(1), 19-28. https://www.researchgate.net/publication/277753069_Comunidades_virtuales_de_aprendizaje_espacios_dinamicos_para_enfrentar_el_Siglo_XXI



Anexos: Directorio de participantes del proceso de sistematización

Nombre	Organización	Contacto
--------	--------------	----------

Equipo sistematización

Lisette Ramírez	APRODE II – GFA	Lisette.Ramirez@gfa-group.de
Sergio Ramírez Sagastume	APRODE II – GFA	Sergio.Sagastume@gfa-group.de
Diana Ortez	Consultora - GFA	dortezsalinas@gmail.com
Jasmin Velásquez	Consultora - GFA	jasmin.honduras@gmail.com

Invitados talleres de reconstrucción y reflexión de la experiencia

Nidia Montoya	DGDP/ Coordinadora Técnica de integración tecnológica	nidia.montoya@educatrachos.hn
Dunehka Quesada	DGDP/ Coordinadora del área de gestión educativa	dunehk_dpi@hotmail.com
Carlos Rápalo	UDO	rapalocar65@hotmail.com
Wilmer Turcios	Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional de la Secretaría de Educación UDO	wiltur_25@yahoo.com
Omar Rivera	UDO	omar_rivera10@yahoo.com
Omar Raudales	SG	rau_omar@yahoo.com.mx
Cristina López	UTRC	cristina1991.lopez@gmail.com
Fernando Medina	UPEG	femandomedina80@yahoo.es
Jairo Fabricio Aguilar	Unidad de denuncias Secretaría General	fabricio77aguilar@gmail.com
Ana Miriam López	Asistente Técnico de la DG CE del Comité Permanente de Género	lopezanamirian@gmail.com
Alana Domínguez	Coordinadora Comité Permanente de Género SE	alanadominguez@gmail.com
Carmen Zelaya	CADERH	carmen.zelaya@caderh.hn
Deysi Rapalo	CADERH/ Evaluadora	
Mircia Rodríguez	Centro Regional de Formación Permanente Valle de Sula	rodriguez.enamorado@educatrachos.hn
Luis Ronald Palacios	CRFP -CSO Gestión Educativa	luispalacios2828@gmail.com
Leslie Unrut	Coordinadora Departamental de Educación Prebásica, Dirección Departamental de Atlántida	lesli_72@hotmail.com
Hugo Argueta	DGDP/CRFP -LA - Tela. Técnico Pedagógico de CC.SS	edi_argueta@hotmail.com
Dora Andino	CRFP/Tutores	doraandino@yahoo.com
María Isabel Escobar	CRFP/Tutores	isaguifarro@gmail.com
Guifarro		
Bessy Díaz	Área de Gestión Educativa del CRFP/CSO	bessydiaz68@gmail.com
Mayra Salgado	Asistente Pedagógico de Formación Permanente	mksalgado@hotmail.com
Laura Savillon	CRFPVS cargo coordinación general CRFPVS	laura.savillon@educatrachos.hn
Abel Rodríguez	Subcoordinador de gestión CRFP/CO, La paz	abelhn65@yahoo.es
Adonis Ramos	Técnico de la DGDP/SE	joseadonisramos@yahoo.com
Gioconda Mendoza	Secretaría Departamental Copán	secretariadde04@gmail.com
Norma Cáliz	Secretaría Departamental Intibucá	secretariaddeptal10@gmail.com
Francisco Javier Vásquez	Sub Director Dep artamental de Modalidades Educativas, Ocotepeque	franciscojavier_11@yahoo.es
Jennifer Paola Acosta	Sub directora currículo y evaluación, Ocotepeque	paola_acosta26@yahoo.com
Fany Geraldina Vásquez	Coordinadora Unidad de Planificación y Evaluación, Lempira	fange_11@yahoo.es
Caren Yudissa Corea	Coordinadora de programas y proyectos, Santa Bárbara	carenyudissa@gamil.com
Allan Josué Zelaya	Sub Director de talento humano, La Paz	Allanzelaya2013@yahoo.com
Victoria Genoveva Cas tillo	Jefa de Unidad de Evaluación y Planificación UPE, La Paz	vcromero81@gmail.com
Aleyda Noemy Dubón D.	Directora Municipal Santa Bárbara	aleydadubon777@gmail.com
Marcia Alvarado	D.D.E.C Copan	upe.Copán@gmail.com
Selvin Gonzalez	Dirección Departamental de Educación de Copán	selvingonzalez40@yahoo.com

ENTREVISTAS

Lucidalia Carranza	DGDP	lucidalia.carranza@yahoo.com.mx
Nely Suyapa Oliva	GIZ HN	nely.oliva@giz.de
Ana Urtecho	GIZ HN	ana.urtecho@giz.de
Jorge Antonio Castro	Enlace de transparencia, La Paz	



Anexo: Línea de tiempo 2019-2021



2019

Inicio del proyecto
Mapeo de actores
Diagnóstico de
necesidades de
formación - ago-oct
2019

Se diseña el concepto
de formación
Validación de la
demanda de capacita-
ción y concepto de
formación - nov 2019



2020

Cambio de indicadores en GIZ.
Cambio de socio principal (Secretaría
de Educación - DGDP) - enero 2020

**Diseño en modalidad mixta de Eje 2
Enfoque de Derechos - Feb 2020**
Oficio N°180-DGDP-SE-2020, dispo-
ne cambio a la modalidad virtual de
la oferta formativa, por emergencia
sanitaria, abril 2020

**Aprobación de Replanificación del
proyecto, a modalidad virtual -
mayo 2020** Rediseño de modalidad
virtual Eje 2 - junio-julio 2020

**Implementación de piloto de Eje 2 -
tutores virtuales julio-septiembre
2020**

**Implementación de formación del
eje 2, a DDE, DMU, DREH - oct-dic
2020**

Diagnóstico y plan de mejora de la
plataforma virtual de formación
permanente - septiembre 2020

**Certificación de competencias de
tutores virtuales - nov-dic 2020**

Diseño de módulos y creación de
cursos en la plataforma DGDP del
Eje 3 - ago 2020 -feb 2021



2021

Diseño de módulos y creación
de cursos en la plataforma
DGDP del Eje 3 - ago 2020 -feb
2021

**Piloto y formación de tutores
virtuales Eje 3 - Feb-Junio
2021**

Virtualización del curso
"liderazgo en la gestión
educativa" - actividad
para formar capacidades en
DGDP diseño de materiales -
set-oct 2020/junio 2021

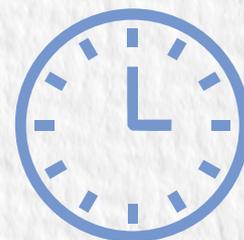
**Transferencia productos Eje 2
- 8 de Abril 2021**

Formación profesionales DDE
Eje 3 - Junio- Agosto 2021

**Eje 1: propuesta normativa de
gestión de la oferta formativa
en materia de gestión educati-
va - sept 2021**

Eje 1: Presentación de la
Sistematización del proceso y
evaluación de aprendizajes -
set 2021

**Transferencia productos Eje 3
y cierre del proyecto - sept
2021**





GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



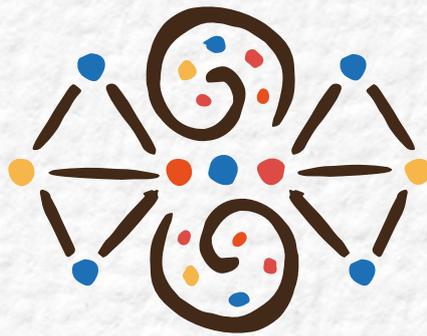
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



APRODE II

Apoyo a los Procesos de Descentralización
en el Sector Educativo de Honduras

2021