



**USAID** | **NICARAGUA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# Proyecto

“ACTIVACIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE CALIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, DESDE UNA PERSPECTIVA DE EQUIDAD, PERTINENCIA Y EFICIENCIA”

# Diplomado

En: Dirección de procesos integrales de Excelencia e Innovación Educativa



# MÓDULO 2

## Gestión del Plan Educativo de Centro







**USAID** | **NICARAGUA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



## **Alianzas para la Educación y la Salud USAID – RTI**

Proyecto:

**“ACTIVACIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE CALIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, DESDE UNA PERSPECTIVA DE EQUIDAD, PERTINENCIA Y EFICIENCIA”**

**DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

DIRIGIDO A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

### **Módulo 2**

**Gestión del Plan  
Educativo de Centro**



## CRÉDITOS

### Autoridades del Proyecto

<b>Juan Bautista Arrien</b>	Director del IDEUCA y Coordinación General
<b>Rafael Lucio Gil</b>	Coordinador Académico del IDEUCA y Coordinador Técnico Pedagógico del Proyecto
<b>Carolina Castro Zambrana</b>	Chief of Party Proyecto Alianza para la Educación y la Salud
<b>Roberto José Jerez Monterrey</b>	Gerente de programas ANF
<b>Claribel Andino Pérez</b>	Coordinadora de programas del IDEUCA y administración del Proyecto
<b>Daniel Henry Peña</b>	Asistente de la Coordinación Técnico Pedagógica del Proyecto

### Equipo Técnico del Observatorio de Calidad del Proyecto

**Lidia Collado** (IDEUCA)  
**Azalia Aguilar** (IDEUCA)  
**Guiomar Talavera** (IDEUCA)  
**Mario Quintana** (IDEUCA)

### Autora y Facilitadora del Módulo 2

**Martha González** (IDEUCA)

### Revisión Técnica

**Rafael Lucio Gil** (IDEUCA)  
**Gertrudis Mayorga** (RTI)

### Diagramación

**Daniel Henry Peña** (IDEUCA)

### Impresión

PBS de Nicaragua

La realización de este Diplomado en DIRECCIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA, fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido aquí expresado es responsabilidad de ANF - IDEUCA y el mismo no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.



# PRESENTACIÓN

Alguien afirmó que un pueblo es su educación, queriendo significar que su identidad, historia, cultura, personalidad, presente y futuro están íntimamente ligados y en cierto modo determinados por su educación. Por eso es tesis generalizada que la educación es la clave esencial para el desarrollo de todo pueblo y que la educación es tarea y compromiso de todos.

En la dinámica de estos dos principios encontramos en Nicaragua múltiples y diversos esfuerzos que apoyando a la responsabilidad, dirección y acción del Estado, han asumido un compromiso muy concreto y práctico, involucrándose en mejorar la equidad y la calidad de la educación nacional en sus diferentes niveles y modalidades.

El programa alianzas de la USAID es uno de esos importantes esfuerzos con ramificaciones muy interesantes y efectivas contando con el financiamiento del Research Triangle Institute (RTI), Programa de apoyo al sector educativo. Uno de los miembros de dicha alianza lo constituye el proyecto American Nicaraguan Foundation (ANF) y el Instituto de Educación de la UCA (IDEUCA), que se desarrollará en 40 escuelas privadas, subvencionadas y públicas con el conocimiento y aprobación del Ministerio de Educación.

Se trata de conjugar las potencialidades de cada una de estas organizaciones ANF desde hace años contribuye con la educación de Nicaragua colocando en nuestras escuelas parte de su base material: pupitres, pizarras, materiales educativos, cuadernos, lápices, libros, etc. y sobre todo alimentos. Nadie duda que son elementos importantes para el quehacer educativo diario de las escuelas incidiendo en su calidad.

El IDEUCA por su parte, es una institución académica especializada en el área educativa con amplia experiencia y acción en el devenir de la educación nacional encontrando de manera especial su quehacer en la formación del recurso humano-profesional que pone sus capacidades en los distintos componentes del proceso enseñanza-aprendizaje.

El proyecto ANF-IDEUCA “Activación de procesos de calidad en Centros Educativos de Educación Básica, desde una perspectiva de Equidad, Pertinencia y Eficiencia” está concebido y organizado para que se encuentren en la acción la base material que proporciona ANF con la base académica que aporte al IDEUCA. Sobre esta base unificada y fortalecida el IDEUCA asume la formación de los directores de los 40 centros educativos privados, subvencionados y públicos seleccionados, así como la de los maestros y maestras de primaria con énfasis en la lecto-escritura, la matemática y las Ciencias.

Esta formación está organizada en tres Cursos de Diplomado uno para maestros y maestras de educación inicial, primero y segundo grados y el otro dirigido a los maestros y maestras de tercero a sexto grados, ambos concentrados en el currículum y la formación docente. El tercer Curso de Diplomado está dirigido a los directores de centros y concentrado en el fortalecimiento de la gestión.

La atención a estas demandas académicas requiere preparar el material científico pedagógico apropiado en forma de módulos de aprendizaje compartido y de autoaprendizaje reuniendo en ellos aspectos técnicos y prácticos de cada tema acompañados del método de investigación-acción orientado a la reflexión sobre la práctica y el cambio de cada sujeto director, maestro, maestra, en razón de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.



Los módulos en los que se fundamenta la formación de estos sujetos claves en la vida de la escuela con orientación a la excelencia son:

Diplomado dirigido a Maestros y Maestras de Educación Inicial y Primero y Segundo Grados.

Módulo I: Construcción de una Escuela de EXCELENCIA. Calidad e Innovación.

Módulo II: Enfoque Comunicativo de Competencia de Lengua Primer Ciclo Primaria.

Módulo III: Salud y Nutrición.

Módulo IV: Enseñanza de las Matemáticas.

Diplomado dirigido a Maestros y maestras de Tercero a Sexto Grados.

Módulo I: Construcción de una Escuela de EXCELENCIA. Calidad e Innovación.

Módulo II: Enfoque Comunicativo de Competencia de Lengua Segundo Ciclo Primaria.

Módulo III: Enseñanza de las Ciencias con base en la Indagación (ECBI) (Apoyo Academia de Ciencias de Nicaragua).

Módulo IV: Enseñanza de las Matemáticas.

El Curso de Diplomado dirigido a Directores de Centros.

Módulo I: Dirección y Gestión del Centro Educativo.

Módulo II: Gestión del Plan Educativo de Centro.

Módulo III: Gestión Curricular e Innovación Pedagógica.

Módulo IV: Gestión de la Enseñanza, el Aprendizaje y la Evaluación en una Escuela de Excelencia.

Módulo V: Gestión Psicosocial y Comunitaria.

Los módulos han sido preparados por especialistas de amplia experiencia en cada tema y constituye el fondo de formación de quienes se enfrentan diariamente en su trabajo para mejorar los procesos y resultados de los aprendizajes en nuestras escuelas de Educación Primaria.

Algo muy importante de destacar es que los módulos están elaborados de forma que los maestros y maestras participantes en estos Cursos de Diplomado puedan replicarlos a otros maestros y maestras de su Centro a través de los Círculos de Calidad e Innovación Pedagógica.

*Juan B. Arrien*

Director IDEUCA  
Septiembre 2011



## CONTENIDOS

<b>Presentación del Módulo</b> .....	8
A. Objetivos generales y específicos del Módulo.....	9
B. Descripción del Módulo.....	9
C. Concepción metodológica del Módulo.....	10
D. Evaluación del Módulo.....	11
E. Esquema de contenidos.....	11
<b>Unidad I: Algunos referentes teóricos de la planificación educativa</b> .....	12
1.1 Definición y funciones de la educación.....	12
1.2 Características de la educación.....	15
1.3 La gestión educativa a través de los procesos de planificación.....	18
1.3.1 La planificación de la educación.....	19
1.3.2 Las características de la planificación.....	20
1.3.3 Los escenarios e la planificación.....	21
1.3.4 Etapas del proceso de planificación educativa.....	23
1.3.5 La planificación estratégica.....	24
1.3.6 Tipos de planificación.....	28
<b>Unidad II: El plan educativo de centro</b> .....	42
2.1 El plan educativo de centro.....	42
2.1.1 Marco conceptual.....	43
2.1.2 Principios para la formulación del Plan de Desarrollo Educativo (PDE).....	44
2.1.3 Actores y roles en la formulación del Plan de Desarrollo Educativo (PDE).....	45
2.1.4 Estructura y componentes del Plan de Desarrollo Educativo (PDE).....	46
2.1.5 Componente estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.....	48
2.1.6 Componente de desarrollo curricular.....	64
2.1.7 Componente de gestión educativa del centro.....	72
<b>Glosario</b> .....	80
<b>Bibliografía</b> .....	81





## PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

En la administración escolar, como en la administración pública, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión de sus procesos y servicios.

Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, debe de encontrar nuevas formas y estrategias renovadas de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas e instituciones educativas.

En realidad, los modelos históricos de gestión educativa han sido definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica y administrativa, así como la administración para la eficacia pedagógica.

Hasta hace poco tiempo, la gestión de un centro educativo era clásica y estaba enfocada en mandar, dar órdenes, controlar, vigilar, organizar. Hoy en día para responder a las exigencias planteadas de la sociedad del conocimiento, se requieren tomar decisiones, que deben involucrar a la sociedad en su conjunto, la gestión hoy debe preocuparse por los servicios que se ofrecen al alumnado desde las funciones sociales de la educación. Las palabras claves en este nuevo concepto son responsabilizar, motivar, escuchar, estimular, facilitar, entre otras.

El nuevo concepto de gestión considera a la escuela como una organización, que ha de ser la unidad básica de innovación y de cambio, lo anterior implica que el centro debe ser un lugar atractivo y lleno de ricas y variadas formas que estimulen la creatividad, desde esta perspectiva la escuela o el centro debe articular su quehacer a través de procesos que prevén las acciones del futuro, con ricas y variadas propuestas para la integración de la comunidad educativa, en los procesos de transformación e la persona, a través del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En Nicaragua a partir del año 2007 se iniciaron profundas transformaciones en el ámbito de la educación a través de la Revolución Participativa de la Educación Nicaragüense. Para transitar en las nuevas rutas de la educación se requiere de una función vital como es la planificación de la educación, que posibilite cumplir con las estrategias y con los modelos de calidad y de equidad.

En su acepción más amplia, la educación es una experiencia permanente y cotidiana que tendrá mayor o menor impacto en la sociedad, de acuerdo con el proceso de planificación que de ella se realice. Esto implica que es fundamental planificar el proceso educativo, para garantizar el



desarrollo de la oferta educativa nicaragüense y que llene las expectativas sociales que se han planteados en este país ante un nuevo contexto político y social.

Si se le da a la educación un rol tan significativo como el planteado en los párrafos anteriores, no es posible dejar su organización y desarrollo sometido a estrategias y procedimientos que surjan de la improvisación. Por el contrario, es necesario planificar eficientemente la tarea educativa, para tomar las previsiones que permitan una acción futura capaz de transformar la educación en una respuesta efectiva a los retos y expectativas sociales.

En este módulo se abordará como eje central de estudio de la gestión de la calidad e innovación a través del proyecto o del plan educativo de centro, como elemento de la planificación educativa y didáctica de la educación. Esta tarea es esencial para desarrollar la acción educativa y pedagógica del centro educativo, con la finalidad responder a los retos y desafíos de la sociedad al campo de la educación.

### **A. Objetivos del Módulo**

#### **Objetivos generales:**

Comprenden la importancia de la planificación como la generadora de estrategias concertadas que facilita la gestión educativa, mediante la participación de la comunidad educativa.

Reflexionan de manera compartida sobre el papel de la planificación del plan educativo de centro como el instrumento que guía y orienta los procesos y acciones de la educación hacia el mejoramiento de la práctica docente y por ende a la obtención de aprendizajes con calidad y asegura las nuevas rutas de la educación nicaragüense, en el contexto actual.

#### **Objetivos específicos:**

1. Analizan los referentes teóricos básicos de la planificación educativa, a través de lecturas e intercambio de ideas y opiniones.
2. Comprende la importancia del plan educativo de centro, como el proceso de adecuación de la educación a las realidades, necesidades e intereses del entorno social, para el cumplimiento de las líneas y políticas educativas de forma coherente.
3. Interpretan los componentes del plan educativo de centro y la ruta metodológica para su formulación.
4. Diseñan propuesta de plan educativo de centro con las estrategias e instrumentos de monitoreo y evaluación que facilite la gestión de calidad e innovación en el centro educativo.

### **B. Descripción del módulo**

A través del estudio del presente módulo, se pretende hacer una puesta en común de una de las funciones de la gestión educativa, como es la planificación, en el campo de la educación.



El nuevo concepto de gestión educativa considera que la planificación es un proceso que requiere de la participación comprometida de los actores sociales y con mayor énfasis aquellos que están vinculados de forma directa con los procesos educativos, como son los actores de la comunidad educativa.

La educación se concibe como un proceso intencionado, coordinado, articulado y sistematizado que tiene como objetivo la formación de la persona, por tanto este proceso no puede dejarse que suceda de forma espontánea o improvisada y menos aún que descansa en un solo actor social, este proceso debe contar con la presencia y el compromiso de la sociedad en su conjunto.

Para alcanzar de forma eficaz las metas establecidas por la sociedad, se requiere de realizar una gestión de calidad, la misma puede ser asegurada a través de la realización de un proceso de planificación contextual y ajustado a las necesidades propias de cada institución educativa, esta expresión auténtica de planificación se denomina el Proyecto educativo de centro, denominado también Plan educativo de centro, el cual tiene como punto de partida el análisis de la realidad de cada centro y por su naturaleza se inscribe dentro de la planificación estratégica. Se abordan los principales componentes de este, aunque el segundo componente denominado el Proyecto curricular de centro será abordado en otro módulo. La recreación de los conocimientos teóricos y procedimentales del Proyecto educativo de centro, pondrá a tono a los directores de 40 centros del territorio nacional, para la implementación de procesos educativos más dinámicos, e innovadores.

### **C. Concepción metodológica del módulo**

Durante el desarrollo del encuentro, las sesiones que se desarrollarán tendrán una concepción de la enseñanza como actividad interactiva, lo cual supone el intercambio de ideas, experiencia, vivencias, conocimiento, a través del diálogo, puestas en común de reflexiones grupales, presentaciones y ponencias. Por tanto, el rasgo distintivo del encuentro será la participación permanente, dinámica, reflexiva y crítica.

Se promoverá la reflexión crítica y las actitudes por una cultura de paz y participación democrática, la investigación, innovación, la contextualización, experimentación y sistematización educativa que se consideran como ejes transversales.

La concepción de la metodología activa y participativa, se expresará en tanto que vincule los conocimientos teóricos recreados en el módulo con la práctica cotidiana, de cada centro y municipio, con la finalidad de que los directores adquieran las competencias para incidir en el fortalecimiento de los aspectos esenciales de los procesos educativos y la adecuación del nuevo currículo como adecuación, adaptación o contextualización curricular, metodologías y formas evaluativas coherentes con el mismo.

El módulo se desarrollará a través de una estructura metodológica, que se inicia con la búsqueda en el grupo de los conocimientos y saberes previos, el segundo elemento indica la adquisición de nuevos conocimientos de forma activa e interactiva, el tercer aspecto metodológico, indica un proceso de reflexión teórica para llegar a un proceso de reflexión de la



práctica y por tanto, de cambio y transformación personal y colectiva, la forma organizacional de la enseñanza, será el seminario-taller.

#### D. Evaluación del módulo

La evaluación tendrá carácter eminentemente formativo, se pondrá énfasis en que cada participante comprenda lo que aprende, sea consciente de los vacíos que tiene en su aprendizaje, de manera que los pueda mejorar, en un futuro cercano.

Esta evaluación formativa tendrá dos componentes la Evaluación Sistemática y Evaluación Sumativa.

La evaluación sistemática, se realizará de forma permanente a través de las distintas actividades las que tendrán un carácter individual y grupal, las mismas podrán ser escritas y orales.

La evaluación sumativa, se realizará conforme a lo establecido en el Diseño Metodológico del Curso.

#### E. Esquema de contenidos del Módulo

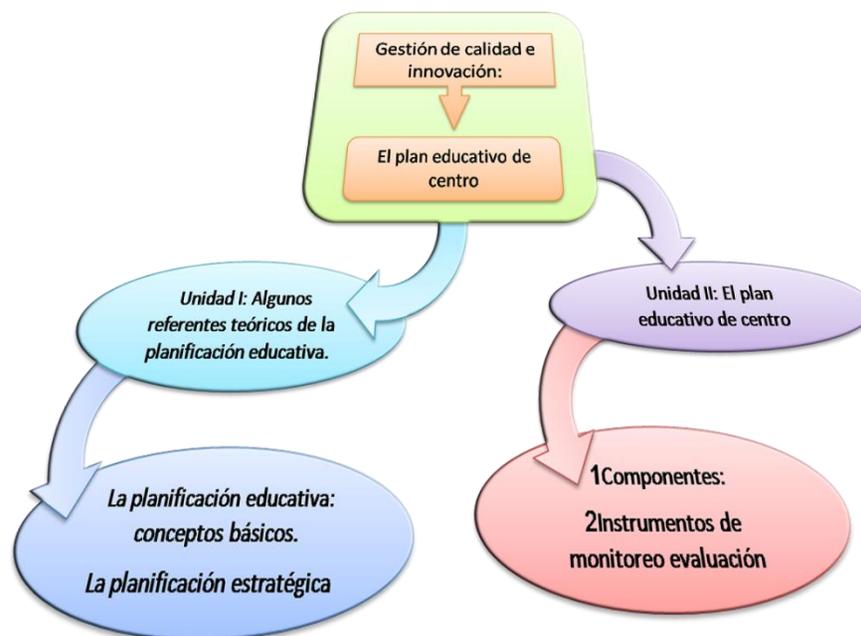


Figura 1





## UNIDAD I: ALGUNOS REFERENTES TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

### INTRODUCCIÓN.

La planificación es una de las funciones clásicas de los procesos administrativos y de la gestión de la educación ha sido objeto de múltiples reflexiones y de actuaciones, al respecto le sugiero que reflexione con sus compañeros y compañeras sobre las siguientes interrogantes desde la perspectiva de su práctica profesional en su municipio y departamento:



**Me familiarizo con el tema: Comento y reflexiono sobre mi experiencia y saberes previos del tema.**

*Antes de iniciar el estudio de esta unidad, comentemos con nuestros compañeros lo que sabemos sobre la planificación a través de las siguientes preguntas.*

- *¿En qué consiste la planificación educativa?*
- *¿Cómo se realizan los procesos de planificación educativa en nuestro centro o institución educativa?*
- *¿Quiénes son los principales actores que participan en los procesos de planificación en nuestra institución educativa?*



**Amplío y comprendo el tema analizando nueva información.**

*Antes de iniciar el abordaje del tema: algunos referentes teóricos de la planificación educativa, analizaremos aspectos relativos a la educación.*

### 1.1 Definición y funciones de la educación

La educación debe considerarse como un proceso de transformación del contexto en el que se desenvuelve el hombre a medida que transforma las personas, los grupos y las comunidades, sin importar ideas sociales, culturales o intelectuales, lo cual implica un cambio del medio educativo en cuanto a la actitud tomada por educadores y educandos respecto al cumplimiento de los objetivos y principios planteados por las instituciones con el único fin de favorecer el desarrollo integral de los educandos, siendo prioritario lo que la gente aprende realmente y no el producto final del aprendizaje. En consecuencia la educación debe proveer oportunidades para que cada individuo satisfaga sus necesidades de aprendizaje, se debe



concebir como una dimensión fundamental de todo programa social, económico y cultural de una comunidad, municipio, departamento o del país, que busca su progreso y el bienestar de todos sus actores.

La educación influye y es influenciada, se mueve con la historia; por lo tanto, ocupa un lugar y un tiempo en el desarrollo de los seres humanos y de las sociedades. Es producto de las manifestaciones históricas, pero al mismo tiempo, es un factor importante que acciona los acontecimientos. Si bien es cierto que por sí sola no cambia la sociedad, tampoco puede existir un campo social sin el apoyo de la educación.

El complejo fenómeno de la educación no existe en el aire, desprendido de un contexto social, es parte de la vida en sociedad, y la refleja lo queramos o no. Todo sistema educativo, tiene componentes, que forman parte de la esencia de los procesos, nos referimos a la esfera de conocimientos, destrezas, hábitos habilidades, capacidades y valores que organiza a través de la oferta educativa que propone a la sociedad; y de otra, directa o indirectamente introduce nuevos valores y actitudes que hacen posibles las transformaciones.

Por otro lado, la educación se vuelve praxis, por el hombre y para el hombre; en este sentido, desde un punto de vista tradicional, pero práctico, podemos hablar de alguien que enseña y alguien que aprende (proceso fundamental de trabajo en el fenómeno educativo), pero además están las autoridades, los planificadores, los administradores, entre otros, los actores de todo el proceso.

Finalmente se propone como definición teórica del concepto Educación: Es un proceso de trabajo planificado con base en las características y condiciones del entorno, que busca el desarrollo integral del individuo a partir de objetivos preestablecidos, que conduce a la adaptación y transformación de las condiciones económicas, políticas y sociales.

La Ley General de Educación, en el Título I, Capítulo III, establece las definiciones de la Educación Nicaragüense, las que literalmente expresan:

Artículo 6.- Definiciones Generales de la educación nicaragüense:

**a) La Educación como Derecho Humano:** La educación es un derecho humano inherente a todas las personas sin distinciones de edad, raza, creencia política o religiosa, condición social, sexo e idioma. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y todas. La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo.

**b) La Educación como Proceso Pedagógico** es un proceso, a través del cual se prepara al ser humano para la todos los ámbitos de la vida en sociedad, a través de ésta se apropia de la Ciencia y la Técnica para transformar el medio en que se desenvuelve. Es un proceso democrático, creativo y participativo que promueve la formación científica y moral, utilizando la investigación científica como método de aprendizaje que permita la apropiación del conocimiento, el desarrollo de hábitos y habilidades de forma activa destacando el rol del maestro y la maestra como mediadores de este proceso.



**c) Educación Permanente:** Se define como educación durante toda la vida, se aprende a re-aprender, se aspira a la renovación constante de los saberes y prácticas adoptadas para enriquecerse en el plano de la cultura general y en el de la competencia profesional a lo largo de toda la vida.

Todas las definiciones de educación apuntan al desarrollo de un proceso integral de formación de la persona humana, el que debe ser coordinado, dirigido, sistematizado e intencionado, para alcanzar de forma eficiente los mandatos sociales, el Artículo 116 de la Constitución Política de Nicaragua establece el objetivo de la educación en Nicaragua, literalmente expresa lo siguiente: “La educación tiene como objetivo la formación plena e integral del nicaragüense; dotarlo de una conciencia crítica, científica y humanista; desarrollar su personalidad y el sentido de su dignidad; y capacitarlo para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación; por consiguiente, la educación es factor fundamental para la transformación y el desarrollo del individuo y la sociedad.” Este artículo resalta aún más la necesidad evidente de la planeación de la educación como una forma de articular preceptos constitucionales, mandatos y demandas sociales.

La educación es un proceso, en tanto considera al individuo como sujeto de transformación cualitativa; es decir, provoca en él un tránsito de un punto a otro dentro de su desarrollo o maduración. Vale señalar que la educación es, a la vez, un proceso individual y social. Esto es, como proceso se orienta al logro de transformaciones individuales o personales y sociales.

Sin duda, la función individual y la social que asume la educación no deben ser visualizadas como dos facetas separadas; por el contrario, son dos aspectos que se relacionan de manera estrecha y constante. Por esta razón, interesa en este apartado, estudiar el fenómeno educativo en su doble función individual y social.

Al hablar de la faceta social de la educación, debe partirse del hecho de que no se puede hablar de educación a espaldas de la sociedad, pues los nexos que las unen son muchos y muy estrechos. En este sentido, se afirma que no hay sociedad sin educación ni educación sin sociedad. En efecto la educación es una función social y se desarrolla en el seno de la sociedad, valiéndose de elementos tales como los padres, los docentes, los medios de comunicación, las escuelas, entre otros. La educación se realiza siempre en el medio social. Educando y educador se encuentra en un contexto social, fuera del cual no se conciben las relaciones entre personas.

En esta línea, la educación es el proceso que prepara a los individuos para que se incorporen a la compleja estructura social y desempeñen papeles sociales particulares, como miembros de los diferentes grupos a los que pertenecen. En ese mismo proceso, la sociedad ejerce función educadora sobre el individuo, por lo que se convierte en una especie de gran institución educadora.

Puede afirmarse que la educación es un fenómeno social porque:

- Se efectúa en el medio social.
- Los contenidos que constituyen su objeto propio, son culturales y sociales.
- Cumple un papel socializador en el individuo.



- Gran parte de los condicionantes a que se ve sujeta son de tipo social.
- La educación como fenómeno social es producto de la interacción de ciertos factores esenciales, entre ellos:
  - El desarrollo del país.
  - La disponibilidad económica.
  - El nivel cultural.
  - La demanda educativa social.
  - Las políticas educativas.

Desde la perspectiva individual, la educación es esencial e inherente a la condición humana. Es ella la que le permite evolucionar y perfeccionar sus propias condiciones particulares, considerando básicamente las capacidades del sujeto, sus intereses y motivaciones.

En su función individual la educación pretende:

- Estimular la autorrealización personal.
- Promover el desarrollo integral de la personalidad del individuo.
- Adaptar al individuo a la vida, socializándolo y dándole una capacitación profesional.
- Elevar a la persona de una condición natural a la esfera de la cultura.
- Enriquecer al individuo con conocimientos, habilidades y destrezas.
- Desarrollar en el individuo el espíritu de cambio social.
- Ayudar al discente a descubrir sus potencialidades, destrezas y habilidades.

Esto implica, que al estimular el progreso humano de los individuos, la educación está propiciando también el progreso de la sociedad y, de igual manera, al perfeccionar la calidad humana y social del grupo, contribuye al perfeccionamiento de cada uno de los individuos. Lo anterior significa que el proceso educativo contribuye simultáneamente al desarrollo del individuo y de la sociedad.

Precisamente, porque la educación se da en la sociedad, no puede dejar de ser un asunto político que atañe a todos los ciudadanos.

Lo anterior nos reafirma que no existe entonces un fenómeno educativo que sea neutro frente a los intereses de los grupos sociales; está profundamente comprometido con ellos, con las concepciones ideológicas: Esa forma diferente y especial que cada individuo o grupo tiene de concebir y ver el mundo, el hombre, la sociedad, dependiendo de las experiencias, formación y la clase a la cual pertenezca.

## 1.2 Características de la educación

La educación, vista en su sentido más específico, (proceso realizado en una institución) tiene las siguientes características como:

**Capacidad subjetiva** propia del sujeto humano, de desarrollarse psíquicamente, de formarse, de realizar y desenvolver su personalidad. Es evidente que se trata de una posibilidad transformativa, al mismo tiempo adaptativa y proyectiva que recibe el nombre de



**educabilidad.** Entendiendo por educabilidad la capacidad de educarse y la capacidad de ser educado, de recibir educación.

Por otra parte la heteroeducación se ha denominado **educatividad** a la capacidad de influir decididamente, de contribuir extrínsecamente, en ese proceso de maduración.

**Carácter conductivo:** educación significa básicamente, una conducción, comunicación, transmisión. Entendiendo este carácter como una conducción transformativa.

El carácter conductivo de la educación no implica coacción, condicionamiento forzado o violento, al contrario debe permitir el libre ejercicio de la voluntad de los educandos, el uso de su libertad.

La libertad como orientación conductiva, debe potenciar la libertad de elección promoviendo el medio y el modo de actuación libre de las personas: educación de la libertad y en libertad.

**Vía de perfeccionamiento,** varios autores han expresado que la educación implica mejoramiento, desarrollo positivo, sentido de perfeccionamiento.

La educación es perfección a través de ella surgen nuevas cualidades, promueven la formación integral. La educación favorece el cambio social y contribuye al mejoramiento y a la superación de las formas de vida social y eleva el nivel cultural.

La antítesis del perfeccionamiento es el estancamiento, el inmovilismo cultural, así como las formas cerradas y estáticas que dificultan el libre desarrollo de las personas y la colectividad. Perfección y evolución se corresponden y se implican en el proceso educativo como favorecedor del desenvolvimiento humano.

**Función receptiva y activa,** la educación ofrece esta doble funcionalidad, por una parte la recepción, es la adecuada captación de información provenientes de la diversas fuentes, sobre todo de los agentes educativos; por otra parte, la selección y transformación activa de esa información, para integrarla en su sentido formativo.

Receptividad y actividad se complementan en los proceso humanos, así para que la educación sea activa, necesita tener una exigencia receptiva, previa a toda transformación, a toda asimilación y codificación de información. En los procesos receptivos y activos de la educación, interviene la memoria, como registros que permitirán la actualización de datos, pautas o modos de representación, sin memoria necesaria para codificar, no habría aprendizaje, ni experiencia, ni educación.

**Orientación a patrones o valores,** obviamente que esta característica está estrechamente vinculada al carácter conductivo de la educación, todo proceso comunicativo-informativo, presupone patrones o valores, que pueden entenderse como normas y objetivos.

Los valores deben ser expresados como fines u objetivos de la educación y estos deben ser admitidos de forma consciente y voluntaria por parte del educando.



**Intencionalidad**, no cabría aceptar una educación a ciegas, inconsciente, involuntaria, sería contradictoria con la vía de perfeccionamiento, que hemos visto. La intencionalidad es constitutiva de la educación y se integra al proyecto de vida de las personas. Los fines y los objetivos de la educación determinan los proyectos educativos, la programación educativa y las metas educativas.

**Continuidad**, se refiere a que la educación como proceso no está únicamente presente en una etapa de la vida, sino que está presente en todas las etapas de la vida del educando, nos referimos a un nuevo concepto de la educación "la educación a lo largo de la vida", lo que significa que la sociedad posibilite todos los espacios para que los individuos puedan aprovechar para desarrollar sus capacidades.

**Gradación**, la continuidad de la educación, lleva a considerar su progresión gradual, por tanto la educación exige progreso.

Su dimensión prospectiva es vital para preparar el futuro, la educación se constituye siempre de cara al futuro. Por eso es importante un papel crítico y correctivo, el que debe aplicarse no sólo a la educación personal, sino a la educación como fenómeno social, que permita buscar nuevas y superiores formas de acción educativa, de perfeccionamiento humano tanto individual como colectivo.

La conceptualización de educación analizada implica, que este proceso debe ser cuidadosamente gestionado, para asegurar su calidad, así mismo por la trascendencia de ésta debe estar permeada por valores, y aspiraciones de la sociedad, entre los cuales se pueden mencionar:

- El respeto,
- La tolerancia,
- La equidad,
- La igualdad de género,
- El cuidado y la preservación del ambiente, entre otros.



### **Reflexiono y escribo.**

- Escribo las palabras claves del concepto educación y redacto mi propia definición.
- Analizo los contextos del aula de mi institución educativa y comento como se evidencian en éstos, las características de la educación.
- Pongo ejemplos de cómo se desarrollan las funciones de la educación en la institución que dirijo.
- Para asegurar la calidad de la educación ¿Qué se debe hacer?



**Amplío y comprendo el tema analizando nueva información.****1.3 La gestión educativa a través de los procesos de planificación.**

Hoy en día la gestión educativa tiene un nuevo concepto, y desde esta nueva perspectiva se deben observar entre otros, tres pilares:

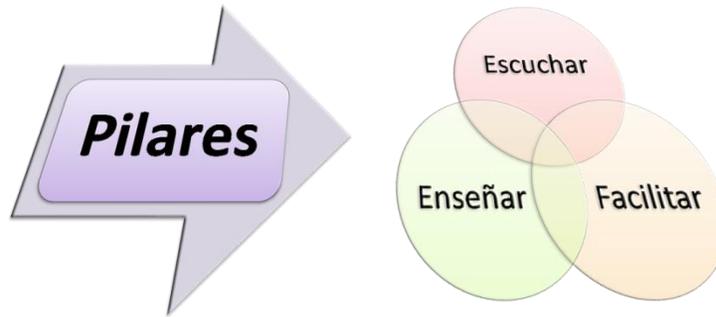


Figura 2

Es obvio que esto implique una nueva cultura en la que el centro educativo, debe de cambiar a un nuevo clima organizacional en el que predominen los proyectos y los programas innovadores. Por tanto la escuela o la institución ha de tener una visión nueva en la que, la reflexión, la crítica y la indagación sean espacios de interacción de la comunidad educativa. Estos espacios deben estar concertados en nuevos procesos administrativos, de forma particular en los procesos de planificación de la institución educativa, en los que debe estar presente:

- los valores,
- la calidad,
- la igualdad de género,
- el concepto de una escuela segura y saludable,
- los círculos de calidad e innovación pedagógica, con esto se asegura a la escuela como la organización que ha de ser la unidad básica de innovación y cambio,
- el observatorio de los procesos administrativos y pedagógicos, como el proceso reflexivo que permite observar el quehacer cotidiano de la institución, fortalecer logros, analizar y buscar alternativas de solución a los problemas, y plantearse retos y desafíos para el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos.

El proceso de planificación es considerado como un proceso en el que se prevén las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planificación establece con precisión lo que va a hacerse.





## **Profundicemos en el tema de la planificación de la educación.**

### **1.3.1 La planificación de la educación**

Los procesos administrativos y de gestión establecen las siguientes funciones:

- Organización
- Planificación
- Implementación
- Monitoreo y control

La planificación es la función que analizaremos en este módulo, se puede expresar, que el proceso de análisis de realidad, la toma de decisiones y la determinación de alternativas tendientes a llenar las expectativas globales que la sociedad plantea como intencionalidades educativas, constituyen el **planeamiento educativo o la planificación de la educación**.

La planificación educativa, trata de “hacer caminos” o rutas orientadas metodológicamente a partir de los contextos en que se desarrolla ésta, obviamente considera, el tipo de sociedad y de persona por formar, los tipos de ofertas educativas y curriculares, la capacitación de docentes, los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

Carlos Matus, citado por Molina (1997:5) define la planificación como un intento de previsión y no de predicción. Así, la planificación se conceptualiza como un cálculo que precede y preside la acción para “crear futuro”, no para predecirlo. Es prepararse para intentar crear ese futuro imaginado, con base en las posibilidades existentes. Así, se dice que planificar consiste en hacer caminos para transitar hacia el futuro y no predecir el futuro. En otros términos, la planificación implica el establecimiento de condiciones para el desarrollo de una serie de acciones previamente identificadas y priorizadas, para lograr llenar expectativas e intenciones sociales.

Masis (2003:143), define la planificación institucional educativa como: proceso de previsión y ordenamiento operativo, detallado y metódico de las actividades que en función de metas a corto y mediano plazo deben de realizarse para cumplir los objetivos educativos y que incluye métodos, procedimientos, recursos, organismos responsables y participantes.

Así mismo plantea que la planificación es un proceso para determinar “a dónde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible. En nuestro país el “a dónde ir”, parte de las líneas políticas educativas y de la estrategia educativa nacional.

Los elementos básicos que se contemplan en las definiciones de planificación educativa anteriores:

- Fin primordial es el de prever, organizar, ejecutar acciones en función del logro de propósitos y objetivos.
- Implica la priorización y la toma de decisiones para el desarrollo de la acción en busca de la solución de problemas.
- Debe ser un espacio de trabajo participativo, que permita el compromiso ante la sociedad en que se desarrolla.



### 1.3.2 Características de la planificación educativa

Si bien el planeamiento de la educación es un proceso que se concibe y desarrolla en forma similar a otros procesos de planificación, es importante señalar algunas características y principios que le son particulares:

Tabla 1

CARACTERÍSTICAS	
1.	La planificación educativa debe responder al contexto del planeamiento global que realiza en el país, por tanto a su realidad económica y socioeducativa.
2.	El proceso de planeamiento educativo debe enfocarse con visión multidisciplinaria, para que confluyan en éste, los aportes de especialidades como la pedagogía, la educación comparada, la psicología educativa, la antropología cultural, la demografía, la estadística y la administración.
3.	La planificación de la educación realizada en el nivel central debe ser suficientemente flexible para permitir su actualización y adecuación de los contextos de los departamentos, municipios y centros.
4.	El planeamiento educativo tiene una dimensión política que se identifica con el proceso de adopción de decisiones del Estado a través de sus órganos legislativos y ejecutivos. En otros términos, esta dimensión es la que permite que las alternativas y los planes preparados por los técnicos se conviertan en política, orientación y norma de las actividades educativas estatales.
5.	La planificación educativa se caracteriza por ser un proceso metódico y permanente de análisis o diagnóstico de la situación real, para descubrir las necesidades educativas y determinar acciones y medios alternativos para satisfacerlas.
6.	El planeamiento de la educación debe estar abierto a la atención de “imprevistos”. Es decir, debe considerar estrategias que se conviertan en herramientas para lidiar con la incertidumbre, prever posibilidades, descubrir y anticipar respuestas.
7.	La planificación educativa debe integrar la dimensión cuantitativa y la cualitativa, en sus interacciones e interrelaciones. En el primer caso, se consideran aspectos como infraestructura, edificios, inmobiliario, finanzas, relación costo-rendimiento, recursos. En el segundo, se toman en cuenta elementos como delimitación de fundamentos, entre ellos las políticas educativas, los modelos de educación, estructura del sistema, el currículo expresado en los planes y programas de estudio.
8.	El planeamiento educativo tiende a ofrecer principios válidos para diversas situaciones concretas: diversos niveles y modalidades del sistema educativo, grupos poblacionales diferentes, etc. Por esto, lo importante es su carácter abierto y flexible, para permitir atender la diversidad y la multiculturalidad de realidades educativas.
9.	La planificación educativa debe desarrollarse con visión participativa; esto es, involucrando distintos sectores de la sociedad y los más variados actores sociales.

Como ya se planteó, al planificar la tarea educativa se toman previsiones para acciones posteriores en diversos campos y en diversos ámbitos. En esta perspectiva, toda acción planificadora ubicada en el sector educativo se convierte, obviamente, en un proceso de “planificación” o “planeamiento educativo”.



### 1.3.3 Los escenarios de la planificación de la educación

Al hablar de los escenarios de la planificación educativa, nos referimos a los grandes ámbitos o contextos del proceso. Obviamente que, entre ellos, deben haber interacciones y sinergias. Los ámbitos son: contexto institucional, curricular y el de la microplanificación en el contexto del aula, otros actores conceptualizan a los escenarios como niveles de la planificación.

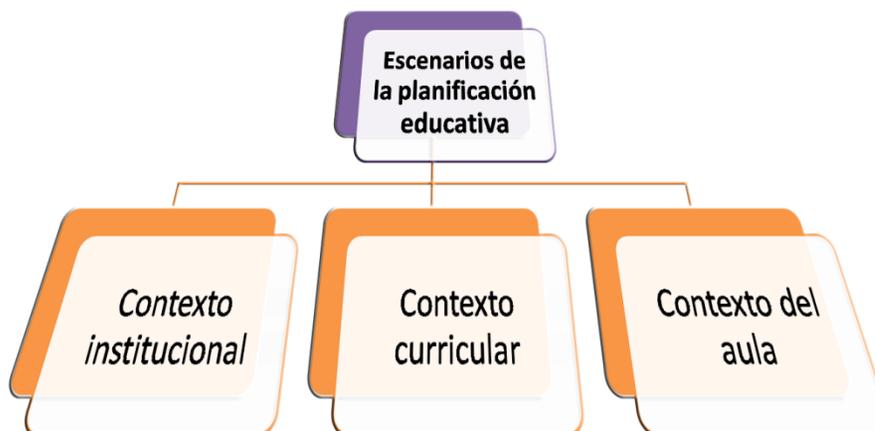


Figura 3

#### 1.3.3.1. Contexto institucional

La planeación a nivel institucional aprovecha todos los avances de la planeación estratégica de las organizaciones en general. Parte de la definición clara y precisa visión y de la misión institucional para después pasar a la creación de las misiones departamentales, que deben ser congruentes con las que se adoptado en la institución. Estas misiones se inscriben dentro de la visión, ese punto óptimo de desarrollo institucional que es el eje del proceso.

Una vez que se cuenta con estas declaraciones de misión, es necesario definir indicadores de desempeño entre los cuales están:

- 1 la matrícula,
- 2 la deserción,
- 3 el rendimiento académico y criterios de calidad,
- 4 el porcentaje del cuerpo docente con nivel de titulación en Educación Normal, Educación Superior y Educación posgraduada.

#### 1.3.3.2. Contexto curricular

La programación es una acción previa a la actividad educativa que ordena y sistematiza el trabajo escolar. Debe ser coherente con el proyecto institucional, y obviamente con sus fundamentos, líneas de política educativa, estar contextualizada para el alumnado con un referente hacia la diversidad y profesorado específicos, ser útil en el proceso educativo, ser realista (viable en tiempo y recursos), involucrar la colaboración del cuerpo docente, ser flexible para incorporar exigencias de cada jornada y diversa para poder aceptar diferentes técnicas



didácticas (Gallego y Salvador, 2002/ 2003).

Según Henderson, los educadores están en la búsqueda de conocimiento, y consideran su trabajo como una vocación democrática y el reto como “artístico”, es decir, la integración de elementos diversos en un total coherente. Para elaborar estos conceptos tan importantes para el currículum, podemos utilizar las palabras de Dewey (1938, en Henderson, 2001), quien afirma que la meta de las experiencias educativas es la profundización de las experiencias proactivas o sea, los problemas del cuestionamiento.

Las metas del currículum difieren y el papel de los educadores en este proceso también depende de las políticas de unidad en la toma de decisiones. Los contenidos producen consecuencias para los alumnos. El cómo y el qué de un currículum son fundamentales; la política del contexto influye.

Conciben al constructivismo como la manera democrática de enseñar y construir un currículum culturalmente democrático. Por el contrario, Hirsch y sus seguidores insisten en que el constructivismo ha llevado a una anarquía en el currículum. Afirman que los alumnos deben obtener el conocimiento de sus maestros. Hirsch argumenta que la igualdad vendrá cuando todos los alumnos tengan acceso al mismo tronco común.

### **1.3.3.3. Contexto aula**

Los maestros señalan que compartir la planeación es una práctica que enriquece sus clases y mejora su manejo. Sin embargo, la colaboración en el proceso de la planeación no se ha generalizado.

Por otro lado, según Perrone (1994), los maestros normalmente se autocuestionan antes de empezar la planeación. Las preguntas incluyen una búsqueda para definir las metas. Algunas metas se relacionan con destrezas particulares, pero otras con el entendimiento de un concepto. Muy importante es el contenido, que debe incluir temas generativos; es decir, temas que estimulan a los alumnos y se relacionan quizá con eventos actuales. Perrone sugiere el uso de mapas conceptuales. Insiste en que los maestros necesitan tratar temas importantes que verdaderamente generan interés entre los alumnos/as.

Los cursos requieren de una planeación que tome en cuenta la relevancia del ambiente para los alumnos. Las metas, los indicadores de logro y la manera de evaluar deben ser claros y puestos a juicio antes de iniciar el curso. El contenido de la enseñanza debe construirse con base en las experiencias de los alumnos/as; el ambiente debe ser colaborativo (Hutchinson, 2003).

En cada uno de los contextos mencionados, no debe excluirse los ejes que hemos venido mencionado como: los valores, la calidad de los procesos tanto administrativos como pedagógicos, la igualdad de género, entre otros.





## Reflexiono y escribo.

- 1 El significado de los tres pilares de la gestión educativa contemporánea.
- 2 Escribo las palabras claves de la planificación educativa y redacto mi propia definición.
- 3 De las características de la planificación educativa analice la número 9, y comente como usted la incorpora en sus procesos de planificación.
- 4 Analizo los escenarios de la planificación educativa y escribo sobre su importancia.

### 1.3.4 Etapas del proceso de la planificación educativa

Álamo y Hernández (2009) señala que las etapas del proceso de planificación educativa al igual que la planificación en general son:



Figura 4

#### a) El diagnóstico

Esta primera etapa, es un momento en el cual los dirigentes de la educación y sus equipos, realizan una reflexión profunda de la “situación actual” de la institución, a fin de identificar los problemas de la institución y las causas que los generan.

Para la construcción del diagnóstico las instituciones definen las variables e indicadores del entorno externo e interno que permitan medir los signos vitales de la institución.

Este debe basarse en datos reales recopilados a través de estadísticas educativas, la investigación documental y las opiniones de los actores protagónicos de las instituciones.

Recopilada la información, se analizan primero los factores del ambiente externo (comportamiento demográfico, económico, social y político), con el fin de identificar las oportunidades y amenazas.

Luego, se analizan los factores internos (comportamiento de los sistemas internos de la institución, los recursos humanos, y materiales), que permitan determinar las fortalezas y debilidades de la institución.



Para obtener conclusiones válidas y útiles es necesario realizar un análisis integral de los factores internos y externos que permitan precisar y focalizar las causas de los problemas y eliminar sus efectos.

Conforme se analizan los problemas prioritarios, se irán identificando posibles acciones a tomar en la siguiente etapa de la planificación.

### **b) Formulación**

La etapa de formulación detalla el camino escogido en la etapa diagnóstica y como resultado se obtienen los planes de largo, mediano y corto plazo de la institución.

Con base en el análisis detallado de la información del diagnóstico, en cada uno de los planes que se formulen deben definir los elementos siguientes: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, metas, responsable, tiempo estimado para llevar a cabo las acciones y los recursos necesarios.

Los planes formulados deben ser realistas, objetivos, viables y factibles, tomando como referente las políticas educativas y mediante un proceso de amplia participación de la comunidad educativa, se elaboran los componentes de éstos.

### **c) Ejecución**

Consiste en la realización de las acciones derivadas de la fase de formulación a fin de alcanzar las metas establecidas en los planes de corto, mediano y largo plazo de la institución. En esta etapa se gestiona la ejecución de las acciones y metas propuestas en función del cumplimiento de las políticas educativas.

### **d) Monitoreo y evaluación**

Consiste en el control y seguimiento continuo de las acciones planificadas e implementadas en la etapa de ejecución, con el propósito de asegurar que los objetivos establecidos se están logrando en el tiempo previsto y hacer los ajustes cuando nuevas circunstancias lo exijan.

El alcance organizacional se refiere a las áreas y niveles que se han involucrado. El período de ejecución, representa tiempo previsto para la ejecución del plan.

Este control permite la identificación de lo que se está haciendo bien o no en la institución, mediante la evaluación de indicadores de cada una de las metas del plan.

## **1.3.5 La planificación estratégica**

Anteriormente, abordamos conceptos de los procesos que orientan la acción educativa, desde la perspectiva de la planificación, aquí se analizará conceptos y características de la planificación estratégica.



Álamo y Hernández (2009) Sostienen que la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planificación estratégica aplicada con un pensamiento estratégico, combina el análisis crítico con la experiencia acumulada y la creatividad. Desarrolla la capacidad para enfrentar el cambio. Todo ello va a permitir alcanzar las metas propuestas y estimular la convicción de los líderes en torno a que:

- Es un proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción. Significa que los actores de la planificación estudian como hacer para ir de la situación actual a la situación deseada.
- La planificación vista desde este modo, constituye una metodología para la toma de decisiones y una guía para mejorar el desempeño de la organización.

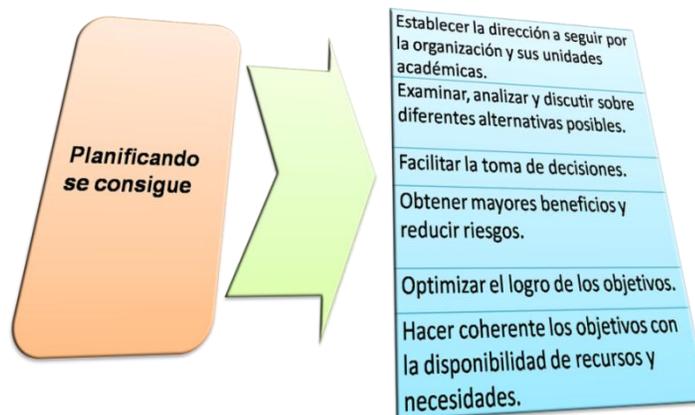


Figura 5

Kaufman y Herman (1991) Señalan que una visión estratégica permite concebir a las instituciones educativas con una visión a largo plazo, imaginarlas a futuro, considerando todos los factores que las influyen y las determinan, en otras palabras, facilita una visión holística desde una macro perspectiva, considerando los detalles de un micronivel.

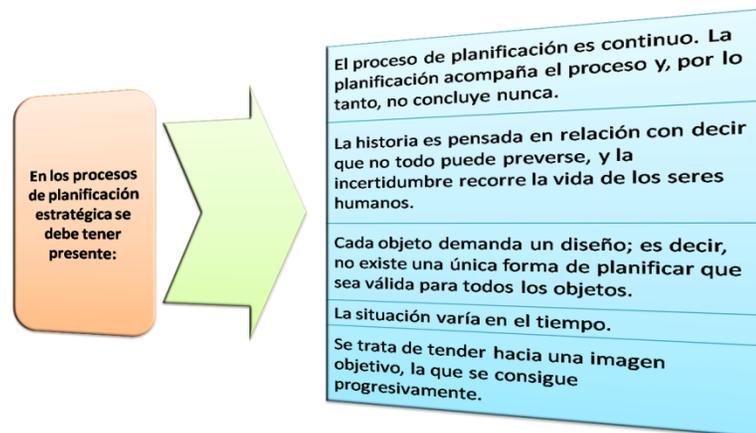


Figura 6



### 1.3.5.1 Momentos de la planificación estratégica

El concepto de las etapas analizadas anteriormente se sustituye por la de momento.

#### Momento explicativo

La planificación se inicia con la presentación de los problemas que se desean evitar o que se consideran inaceptables. En esta etapa, se seleccionan aquellas situaciones que se consideran problemáticas para los distintos actores que integran la institución. Para facilitar la definición de un problema, resulta conveniente establecer los hechos que lo conforman; las variables o posibles causas que lo explican; el espacio en que este problema se desarrolla.

Hay que diferenciar los siguientes problemas:

- a) Actuales (vigentes en el tiempo) de los potenciales (amenazas futuras probables).
- b) Referidos a las leyes, que constituyen un problema difícil de solucionar, de los hechos más fáciles de modificar.

Este momento responde a la pregunta: **¿Dónde estamos hoy?**

#### Momento Normativo

En este momento se intenta ver cómo deberían ser las cosas; es decir, se trata de construir una *imagen objetivo*, una utopía posible. Esta no es vista como una situación definitiva, sino como un propósito pretendido.

Esta imagen, como sucede en el momento anterior, deberá construirse entre todos los actores; de lo contrario, y sin quererlo o saberlo, se estaría cayendo en una planificación normativa.

Para construir dicha imagen utópica, los distintos actores deberán llegar a un consenso de tres temas como:

1. **Misión,**
2. **Visión,**
3. **Los objetivos estratégicos.**

Figura 8

El diseño de la situación objetivo debe ser consistente con los recursos disponibles, el tiempo de ejecución del plan, y los valores de quienes planifican. Una vez enumerados los problemas se deben establecer los proyectos necesarios para su solución.

Este momento responde a la pregunta: **¿Hacia dónde queremos ir?**



## Momento estratégico

En este momento se trata de determinar las condiciones de viabilidad, es decir, de cómo sortear los obstáculos que se presenten.

Si bien no existen recetas para elaborar estrategias, se pueden tener en cuenta algunas recomendaciones:

- Appreciar la situación desde la perspectiva de todos los actores.
- Proponerse objetivos que se encuentren al alcance de los recursos disponibles.
- Concentrarse en lo importante, evitando la distracción, continuando lo comenzado hasta que el objetivo pierda vigencia.
- Seleccionar la estrategia que demande menos recursos.
- Conocer lo que cada uno de los actores pueda aportar al proyecto.
- Encadenar las estrategias, tratando de que a cada una de las implementadas le siga otra.

El problema central de este momento consiste en hacer que el plan sea viable, por lo que se deberá centrar la atención entre lo que *debe ser* y lo que *puede ser*.

Como ya mencionamos, en este planteo no sólo los recursos económicos son considerados escasos, sino también los recursos político-culturales y los científico técnicos.

Además, en tanto la planificación es una actividad comprometida con el hacer, como sostiene Inés Aguerrondo (citada por Tenutto 2004:70) en la misma se debe contemplar el *querer hacer* (viabilidad político-cultural), *saber hacer* (viabilidad científico-técnica) y *poder hacer* (viabilidad material).

La viabilidad político-cultural implica la construcción de consensos entre los actores.

La viabilidad científico-técnica, la búsqueda de conocimientos organizacionales y de gestión, necesarios para que la propuesta pueda implementarse.

La viabilidad material requiere de considerar el recurso temporal como un factor relevante del proceso.

Este momento responde a la pregunta: **¿Cómo podemos llegar?**

## Momento táctico operacional

Constituye el momento decisivo del proceso de planificación, en éste se toman decisiones y se procede a la acción. Se requiere por tanto, del momento de actuación de todos los actores y por tanto se necesita de compromisos y esfuerzos compartidos y de responsabilidades asumidas por los actores



### ¿Qué dificultades pueden aparecer en este momento?

Con frecuencia, en las instituciones educativas surgen situaciones de las que hay que ocuparse de forma inmediata, se piden datos con urgencia de las delegaciones municipales y hay que dejar lo que se está haciendo, para cumplir con lo que se solicita, y se obvia todo el proceso de planificación estratégica.



Figura 8

#### 1.3.6 Tipos de planificación

Álamo y Hernández (2009) expresan que los tipos de planificación difieren en su:

- Alcance organizacional y
- Período de ejecución.

Tomando en cuenta estos dos aspectos, la planificación puede ser: estratégica, táctica u operativa.

**Planificación estratégica:** Es de largo plazo, involucra a todas las áreas de gestión de la institución y es relativamente de contenido general. Se centra en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la institución y supervivencia durante muchos años. Es responsabilidad del nivel directivo superior.

**Planificación Táctica:** Es el enlace entre los procesos de planificación estratégica y la planificación operativa. Es específica y limitada a una dirección, programa o área específica, con un alcance de mediano plazo. Es responsabilidad de los jefes de los niveles medios institucionales.



**Planificación Operativa:** Se establece a corto plazo, es específica a los equipos de trabajo de cualquier unidad. Está orientada a la consecución de objetivos y realización de pasos concretos de corto plazo. Corresponde al plan de trabajo anual.

Pichardo (1986) define al plan operativo como el marco de acción. Señala que se previene el activismo sin rumbo.

Es importante tomar en cuenta que en las organizaciones pequeñas, con equipos mínimos de personal, los planes tácticos corresponden a los operativos.

La planificación estratégica es un proceso para desarrollar las aptitudes y procedimientos necesarios para la eficaz administración de los productos y servicios de hoy, los que serán necesarios en el mañana.

El proceso de planificación estratégica debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad, dependerá en gran medida del nivel de participación y compromiso.

Sus objetivos se orientan a:

- Entender los aspectos cruciales de una realidad presente, para luego transformarla.
- Crear una visión compartida de lo que debe ser el futuro de la organización y como logrado.
- Seleccionar las estrategias apropiadas, para alcanzar sus metas.

### 1.3.6.1 Etapas de Planificación Estratégica en Instituciones Educativas

Cada etapa contiene los siguientes elementos:

1. ¿Dónde estamos hoy?
2. ¿Dónde queremos ir?
3. ¿Cómo podemos llegar?
4. ¿Cómo asegurarnos que llegaremos?

#### Etapa 1: ¿Dónde estamos hoy?

El responder a la pregunta ¿Dónde estamos hoy? Constituye el primer principio de la Planificación Estratégica. ¿Cuál es la importancia de comenzar el proceso de planificación estratégica analizando nuestra situación actual?

La organización se desenvuelve en un ambiente cambiante, determinado por múltiples y variados factores, que inciden favorable o desfavorablemente en su desarrollo. Por otra parte, es un ente vivo, dinámico y cambiante, que ha logrado éxitos y acumulado experiencias tanto positivas como negativas. De ahí la importancia de que el proceso de planificación estratégica se inicie con el análisis del entorno y una autocrítica profunda sobre las experiencias acumuladas y el desarrollo alcanzado por el centro educativo.



Para realizar este análisis, es más sencillo partir de lo más general a lo más específico, desde la perspectiva externa hacia la interna. Se sugiere analizar primero los factores del ambiente externo donde se desarrolla el centro educativo y, luego, analizar los factores internos del centro escolar.

### ¿Qué factores debemos analizar del ambiente externo de la organización?

El estudio del ambiente se centra en el análisis, exclusivamente, de aquellos factores externos que pueden incidir directa o indirectamente, en el desempeño a corto o largo plazo del centro educativo. En otras palabras, solamente aquellos factores que en alguna medida, representan oportunidades o amenazas ante las fortalezas y debilidades del centro.

Estos factores externos no influyen solamente en su centro escolar, sino en todas las demás instituciones educativas del país. El equipo debe conocerlos y utilizar las estrategias más convenientes para aprovecharlos, evadirlos o contrarrestarlos.

Para el análisis del ambiente externo, seleccionar exclusivamente, aquellos factores externos que inciden directa o indirectamente en el centro educativo.

Para facilitar su análisis, los factores del entorno suelen clasificarse en dos grandes ámbitos:

☐ El primero llamado MACROENTORNO está conformado por tendencias:

mundiales,  
regionales y,  
nacionales,

llamadas también macrotendencias. Generalmente se organiza en las siguientes categorías:



Figura 9

El análisis de ¿DONDE ESTAMOS? Se llevará a cabo, paso a paso, a través de trabajos en grupo, comenzando por identificar y seleccionar aquellos factores del MACROENTORNO que más

inciden en el desarrollo del centro educativo, por ejemplo: la influencia de la globalización en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- El segundo gran ámbito llamado MICROENTORNO está conformado por la interacción dinámica de la población usuaria (estudiantes, padres de familia, etc.) y las diferentes instituciones del sector educativo, es decir, aquellas que pueden ser competencia y/o aliadas de su centro. Podemos organizar estos factores en las siguientes categorías:



Figura 10

El análisis de estos dos ámbitos del entorno, permite al equipo:

- Ampliar su visión y el horizonte para su análisis.
- Facilitar la comprensión de las relaciones entre los diversos factores del entorno y la organización.
- Anticipar posibles situaciones futuras derivadas de estos factores.
- Definir el interés e importancia que tienen para la organización, estas tendencias.

**¿Qué factores debemos tener en cuenta para analizar el desempeño interno de la organización?**

**Identificar *LOS SISTEMAS* que conforman su centro escolar.**

Para analizar su centro escolar, debemos utilizar un enfoque sistémico. Dentro de este enfoque, se concibe al centro como “un conjunto de procesos para la producción de bienes y servicios”, constituido por diversos sistemas organizacionales que en su conjunto permiten cumplir su misión y alcanzar su visión de futuro.

Un “SISTEMA” es el conjunto operativo integrado de políticas, funciones, normas, procesos y unidades administrativas o de servicio educativo.



La cantidad y tipo de sistemas de una organización, dependerá de la naturaleza de sus fines. No obstante en términos generales, existe un conjunto de sistemas que son indispensables y genéricos para cualquier organización independientemente de su finalidad. Entre estos podemos citar los sistemas de:

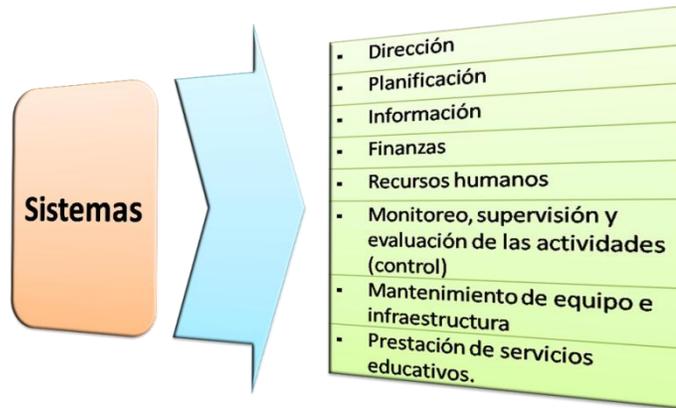


Figura 11

### Identificar los procesos

Los **procesos** constituyen el conjunto de procedimientos, actividades, tareas y pasos que permiten transformar los recursos en productos y/o servicios. Representan el quehacer diario o trabajo mismo de la organización. Esta relación entre lo que se requiere (recursos), como se organiza e interactúan (procesos) y los resultados (el producto o servicio).

Existe una variedad de factores que pueden afectar la forma en que se llevan a cabo los procesos de trabajo. Algunos críticos o determinantes. Entre éstos podemos señalar:

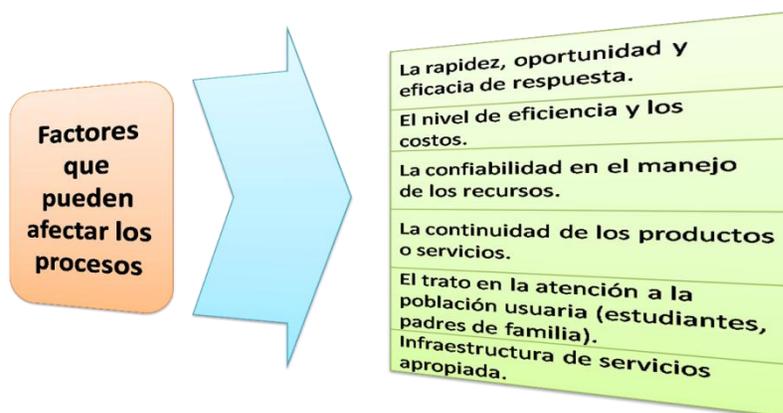


Figura 12



## Etapa 2: ¿A dónde queremos ir?

### 2do. Principio de la Planificación Estratégica

Para dar respuesta a esta pregunta, será necesario trabajar sobre 3 temas:

- ♣ La Misión del centro educativo
- ♣ La Visión del centro educativo y
- ♣ Los Objetivos Estratégicos.

#### a. La Misión del centro educativo

¿Qué significa Misión Organizacional?

La misión de una institución educativa es su propósito, su razón de ser.

La misión aporta orientación, uniformidad y significado a decisiones y actividades en todos los niveles. Es el punto central en torno al cual, los miembros del personal definen estrategias, establecen metas, avanzan en una dirección común y se concentran en lo que saben y hacen mejor.

También les motiva a extender su capacidad y aceptar nuevos retos. Responde a la pregunta:

#### ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Indudablemente la orientación de todas las acciones, los esfuerzos y los recursos de la institución, serán guiados por la misión.

La “Misión” es el enunciado que describe en forma breve, clara y concisa las razones que justifican la existencia de la institución. Esto significa que: Si una institución educativa NO TIENE una razón de existir, NO DEBERÍA de existir.

Al elaborar la MISION se está precisando:

- La finalidad para la que trabaja la institución.
- La población usuaria a la que dirigirá sus servicios.
- Los servicios y/o productos educativos que ofrecen.

El alcance del quehacer de la organización.



La Construcción de la Misión: La misión debe responder a cuatro preguntas básicas:



Figura 13

### Paso 1. ¿A Qué se va a dedicar la organización?

Para iniciar el diseño de la Misión, se define a QUE se va a dedicar la institución. Para ello será necesario (identificar y definir claramente las necesidades de los grupos de población que la organización o área desea satisfacer.

### Paso 2 ¿A Quién vamos a atender?

El segundo paso para elaborar la Misión, es definir a quienes vamos a atender, cual va hacer nuestra población. Para ello, será importante tener presente que:

Ninguna organización, es suficientemente grande para satisfacer las necesidades de todos los posibles usuarios

Todos los posibles usuarios(as) tienen diferentes necesidades.

### Paso 3 ¿Cómo lo vamos a hacer?

El cómo describe la manera de lograr sus metas. Describe los medios, recursos o estrategias, mediante los cuales la institución logrará sus fines.

### Paso 4 ¿Por qué lo vamos a hacer?

La cuarta y última pregunta, no es otra cosa que las razones básicas del por qué la institución se dedica a lo que hace.



Las respuestas se enmarcan por lo general en un contexto social y dando respuesta a problemas específicos.



### ***Pongo en práctica lo aprendido para reestructurar mis ideas.***

- i. Elaboro un cuadro sinóptico con los momentos de la planificación estratégica.
- ii. Elaboro una lista de los factores externos e internos que debo considerar en la planificación estratégica.
- iii. Elaboro un proyecto de misión de mi centro educativo.

#### **b. La visión del centro educativo**

Ahora que nuestro equipo tiene claridad de **donde está y cuál es el propósito fundamental de la institución**, comienza el reto de construir el futuro deseado de la organización. Es el momento de proyectarse al futuro, pero **fundamentados en evidencia** y decidir, qué queremos ser en el futuro y especialmente cómo queremos que nos vean los grupos por los interactuamos.

Aquí, vamos a estudiar la construcción de visiones elaboradas a partir de lo que siente, quieren y creen los equipos de una organización educativa. Es decir, una Visión Compartida que genera fuerza y compromiso hacia el futuro de la institución.

#### ***¿Qué significa Visión?***

De acuerdo a lo que han expresado algunos expertos, podemos entender el significado de visión como: una imagen futura de las instituciones que queremos que sean, otros nos mencionado a la visión como un estado futuro deseable, ideal, algo que todos soñamos y que es alcanzable, creíble. Lo que permite, al talento humano, que colabora con la institución comprometerse con alcanzarla.

La Visión muestra la imagen del futuro deseado, articula los valores por los cuales hay que luchar, es como una estrella que nos guía. La VISION provee un sentido de COMPROMISO GRUPAL acerca del futuro que procuramos crear, los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.

Para el pensador estratégico la VISION constituye una poderosa herramienta que le permite orientar y enfocar los esfuerzos de la organización. Le permite crear la imagen del futuro que alinee, que inspire, motive y comprometa a sus equipos de trabajo.



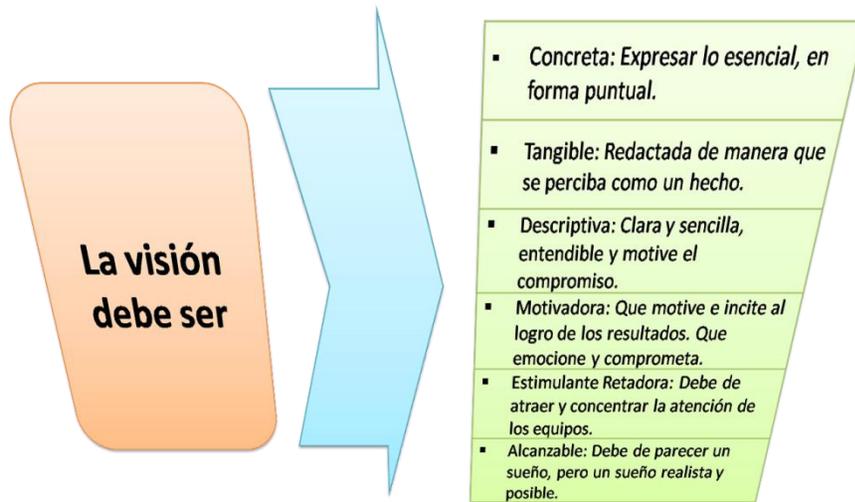


Figura 14

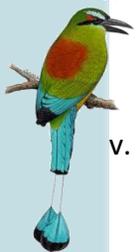
### ¿Cómo desarrollar una Visión?

El desarrollo de la VISION se debe centrar en las necesidades de la población objetivo y el compromiso asumido par satisfacerlas (descrito en la Misión) más que basamos en la organización que se quiere liderar. Se debe pensar estratégicamente y preguntarse:

¿Cómo queremos que nos vean en el futuro?

Para responderla necesitamos:

- i. Partir del compromiso de las necesidades a satisfacer en la población usuaria, consignado en la MISIÓN.
- ii. Tomar en cuenta, las principales fuerzas y oportunidades e imaginarlas proyectadas en el futuro. ¿Cómo se vería la organización, los estudiantes y el entorno si se logran los objetivos que se están planteando?
- iii. Después de pensar en dichas intervenciones, se piensa en los valores fundamentales de la organización. ¿Cómo sería el futuro cercano si se pusieran en práctica los valores de la organización? Cada una de las posibles, intervenciones seleccionadas, deben ser comparadas con los valores, expectativas y sueños de los directores de centros escolares y sus equipos, para ser traducidos luego, en un pequeño párrafo que describa en forma concreta; el futuro deseado.
- iv. Finalmente los directores de centros escolares y sus equipos selecciona las principales ideas tratando de integrarlas. Este se convertirá en la versión preliminar de la Visión, la que deberá ser revisada y enriquecida por todo el equipo.
- v. Al concluir la construcción de la VISION es importante verificar si está elaborada de tal manera que es:



- Concreta
- Tangible
- Descriptiva
- Estimulante
- Retadora y
- Alcanzable

vi. La versión final de la Visión, deberá ser socializada en todos los niveles de la organización educativa.



### **Aplico lo aprendido al contexto del centro educativo.**

Redacto un proyecto de visión de mi institución educativa.

#### **c. Los Objetivos Estratégicos**

##### ***El significado de los Objetivos:***

Cuando hablamos de *objetivos*, estos tienen que estar referidos a los resultados deseados para individuos, grupos de estudiantes y padres de familia. Marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y constituyen los criterios frente a los cuales es posible medir logros reales.

##### **Tipos de objetivos**

De igual forma, como existen diferentes tipos de planificación, que difieren por razón de su alcance organizacional, de su período de ejecución y de su nivel de especificidad, los objetivos también se clasifican en: Objetivos estratégicos, objetivos tácticos y objetivos operativos.

**Objetivos estratégicos:** Son de largo plazo, para su cumplimiento involucran a todas las áreas de gestión de la organización. Son establecidos por el nivel directivo de la organización. Deberán alcanzarse por medio de los esfuerzos combinados de **toda la organización** y constituyen lo que la organización pretende lograr, en términos cuantitativos en el mediano y largo plazo. Son de gran importancia por que:

- Permiten hacer realidad la visión de la organización.
- Sirven para dar dirección a los planes de trabajo.
- Orienta el uso de los recursos de la organización.
- Constituyen la base para la supervisión, monitoreo y evaluación de los resultados.

**Objetivos Tácticos:** Son los enlaces entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos. Son establecidos por los mandos medios de la organización.





**Objetivos Operativos:** Son alcanzables en el corto plazo. Su ámbito de acción involucra a los equipos de trabajo o equipos operativos y son ellos quienes los establecen.

### ***Pongo en práctica lo aprendido para reestructurar mis ideas.***

- Redacto un objetivo estratégico y un objetivo operativo.
- Reviso la relación entre el objetivo estratégico y la visión elaborada.

### **Etapa 3 ¿Cómo podemos llegar?**

#### 3er. Principio de la Planificación Estratégica

Una vez que se tiene clara la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de nuestra organización, el “a dónde queremos ir”, se hace necesario pensar en el “Como llegar allá”. En este momento es preciso que el equipo de dirección identifique cuáles serán las intervenciones, medios o estrategias donde la organización concentrará los esfuerzos y los recursos en el futuro próximo, para hacer realidad la visión deseada y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

#### ***¿Qué son las estrategias?***

En una forma muy simplista, en el ambiente gerencial podemos decir que representan: “LOS MEDIOS PARA ALCANZAR UN OBJETIVO ESPECIFICO”.

Constituye un proceso dinámico e interactivo entre la organización y su entorno. Establecen los medios de que hace uso la organización para responder, adaptarse y no ser dominada por las fuerzas del entorno. Las podemos definir como la anticipación a las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de fortalecernos y adaptarnos a los cambios, y conseguir una posición segura o competitiva, sostenida en el tiempo.

#### **Tipos de Estrategias**

En el primer principio ¿Dónde estamos?, hemos llevado a cabo un análisis de las interrelaciones de las principales fuerzas del entorno con las capacidades internas de nuestro centro educativo. Como producto hemos identificado un conjunto posibles intervenciones descritas. Esto nos permite clasificar las estrategias en 4 diferentes tipos de acuerdo a las interrelaciones de nuestras fortalezas debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno. Conforme a estas, podemos clasificar las estrategias de la siguiente forma:

- Estrategias de Crecimiento, aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades del entorno para crecer (FO).

Son aquellas estrategias que permiten aprovechar tanto las oportunidades que nos ofrecen el macro y microentorno con las fortalezas internas de nuestra organización.



El objetivo de estas estrategias es de reaccionar ágilmente para aprovechar la situación de privilegio en la que nos encontramos, es decir, emplear útilmente las oportunidades externas y nuestras fortalezas internas.

- Estrategias de Refuerzo, nos obliga a reforzarnos y superar nuestras debilidades internas para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno (DO).
- Estrategias de Respuesta, utilizamos nuestras fortalezas internas para responder y enfrentar las amenazas del entorno (FA).

Internamente nos encontramos fuertes y el uso de estas estrategias nos permite dar respuesta a aquellas fuerzas del macro y microentorno que se presentan como una amenaza para la organización. El objetivo de estas estrategias es responder con firmeza a las amenazas del entorno, desde nuestra posición de fortaleza interna.

- Estrategias de Repliegue, ante nuestras debilidades internas y las amenazas del entorno, la organización se repliega en busca de condiciones más favorables para su sobrevivencia (DA).

Estas estrategias permiten protegernos de aquellas fuerzas del macro y microentorno que se presentan como una amenaza y que además, internamente nos encontramos débiles para afrontarlas.

El objetivo de estas estrategias es convertir nuestras debilidades en fortalezas y protegernos de las amenazas del entorno.

Resumen esquemático de estrategias según tipo:

Tabla 2

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b> ☆ Expansión ☆ Mantenimiento ☆ Desarrollo e Innovación ☆ Diversificación ☆ Especialización	<b>2. ESTRATEGIAS DE REFUERZO</b> ☆ Reorientación ☆ Enfoque ☆ Especialización
<b>Amenazas</b>	<b>3. ESTRATEGIAS DE RESPUESTA</b> ☆ Segmentación de mercado ☆ Diferenciación ☆ Diversificación ☆ Desarrollo de liderazgo ☆ Alianzas Estratégicas ☆ Acciones políticas	<b>ESTRATEGIAS DE REPLIEGUE</b> ☆ Reorientación ☆ Enfoque ☆ Especialización ☆ Segmentación de mercado ☆ Diferenciación ☆ Diversificación ☆ Desarrollo de liderazgo ☆ Alianzas estratégicas ☆ Acciones políticas



## Etapa 4 ¿Cómo aseguramos que llegaremos?

4to. Principio de la planificación estratégica.

Durante el desarrollo de nuestras etapas, hemos logrado realizar el análisis de la situación actual de *¿Dónde estamos?* A partir del conocimiento de las relaciones dinámicas entre las fuerzas del entorno y la situación interna de nuestra organización, hemos podido definir *¿A dónde queremos ir?*, y luego establecer las estrategias que nos permitan el *¿cómo llegar allá?* Estos tres principios constituyen los componentes fundamentales que conforman nuestro Plan Estratégico.

Sin embargo, es el momento de reflexionar y establecer los mecanismos que nos faciliten poner en marcha nuestro Plan estratégico y aseguramos que se desarrolle y logren los resultados previstos. Se hace entonces necesario, establecer los mecanismos e instrumentos que nos permitan involucrar a todos los mandos medios y equipos operativos institucionales para que compartan, se comprometan y contribuyan con su esfuerzo, a poner en marcha y hacer una realidad nuestro plan.

Adicionalmente, se hace necesario diseñar los mecanismos de control que nos aseguren que las estrategias formuladas en nuestro plan se estén desarrollando, que todos los equipos van en la misma dirección y que los objetivos estratégicos se están alcanzando y dando los resultados en las condiciones y el tiempo esperado.

Como recordaremos, el diseño de la planificación estratégica es una responsabilidad del equipo directivo e involucra a toda la organización. Para incorporar a todos los mandos medios y equipos operativos de la institución, para que compartan y contribuyan al desarrollo del plan, es necesario definir claramente cuales serán los resultados y las responsabilidades que se espera de cada uno de ellos, en un período determinado de tiempo. Para definir los resultados y responsabilidades de los mandos medios de nuestra organización, aprovechamos la herramienta gerencial de planificación conocida como Planeación Táctica, y para hacer lo mismo con nuestros equipos operativos, recurrimos a la Planificación Operativa.

Estos dos tipos de planificación difieren de la estratégica por su alcance organizacional, su período de ejecución y nivel de especificidad. La Planificación Táctica es más específica y su alcance es de mediano plazo.

La planificación operativa que es mucho más específica y de corto plazo.

Como hemos visto, la herramienta fundamental para integrar los niveles medios a nuestro plan estratégico, es la **Planificación Táctica**.

En la formulación de los planes tácticos debemos de establecer en forma clara y precisa, para cada una de las estrategias formuladas para el logro de los objetivos estratégicos planteados, en su orden, los siguientes elementos:



- a) Los **resultados finales**, referidos a los productos, que esperamos lograr al final del desarrollo de cada una de las estrategias formuladas en el plan estratégico.
- b) La **fecha límite** en que esperamos haber concluido la implementación de cada estrategia propuesta y obtenida el resultado deseado correspondiente.
- c) Los **resultados intermedios**, aquellos a lograr en ciertos plazos intermedios, entre el inicio y la fecha final establecida como límite para concluir el desarrollo de cada estrategia.
- d) Las **fechas límite** de conclusión para cada uno de resultados intermedios.
- e) Finalmente asignar la gerencia, departamento, programa, proyecto o unidad de gerencia, **responsable** de alcanzar cada resultado intermedio en la fecha establecida.

La herramienta básica a utilizar para integrar los niveles operativos a nuestro plan estratégico, es la Planificación Operativa, y el insumo básico para su formulación corresponde a los Planes Tácticos de cada una de las áreas de gestión de nuestra organización educativa.

Para la formulación de los planes operativos, cada director del centro, conjuntamente con su equipo de trabajo, debe establecer en forma clara y precisa, para cada uno de los resultados finales esperados definidos en el plan táctico, lo siguiente:

- a) Trasladar del plan táctico, el resultado intermedio esperado que ha sido asignado al área de gestión que se trate, con su respectiva fecha límite de conclusión.
- b) Las **actividades** que serán necesarias realizar para lograr cada uno de los resultados intermedios.
- c) Las **fechas límite** de conclusión para cada una de las actividades.
- d) Finalmente asignar el responsable de realizar las actividades en la fecha establecida.



### ***Pongo en práctica lo aprendido para reestructurar mis ideas.***

1. Redacto una estrategia de refuerzo y una estrategia de respuesta.
2. Elabore un mapa conceptual de la unidad.



### ***Aplico lo aprendido en contextos diversos.***

De acuerdo a sus contextos, elaboren un ejemplo de cada etapa de la planificación estratégica.





## UNIDAD II: LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN REGULAR Y NO REGULAR



### **Me familiarizo con el tema:**

*Comento y reflexiono sobre mi experiencia y saberes previos del tema.*

*Antes de iniciar el estudio de esta unidad, comentemos con nuestros compañeros lo que sabemos sobre la planificación a través de las siguientes preguntas.*

- ¿Qué es un plan estratégico?
- ¿Han participado ustedes como directores en la elaboración de un plan estratégico?
- ¿Tienen elaborado un plan estratégico en su institución educativa?



### **Amplío y comprendo el tema analizando nueva información.**

*En la unidad I, una de las temáticas abordadas fue la planificación estratégica, la cual se constituye como una herramienta que permite concebir a largo plazo a la educación, imaginar su futuro, considerando todos los factores que la influyen y la determinan. En este apartado encontraremos elementos de la metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo Educativo o plan educativo de centro, elaborada por el Ministerio de Educación.*

#### **2.1. El Plan educativo de centro**

En el marco del cumplimiento de las políticas y de la estrategia educativa nacional, el Ministerio de Educación ha brindado metodologías para desarrollar procesos de planificación, para nuevas formas de hacer gestión educativa, a partir de la integración de la comunidad educativa

El Plan de Desarrollo Educativo (PDE), surgió como una estrategia de planificación que ha permitido lograr objetivos de desarrollo de la escuela de manera más efectiva. Para conducir este proceso, el Ministerio de Educación en distintos momentos ha orientado el desarrollo de los procesos de planificación a través de varias Guías, lo cual ha significado un problema por la diversidad de sus enfoques.

En la actualidad, se han realizado una serie de acciones para revisarlas y actualizarlas, a fin de plantear una sola Guía, coherente con el enfoque del Modelo Global e Integral de Organización Escolar y Gestión del Currículo para la elevación de la calidad de la Educación Básica y Media de Nicaragua.



El proceso de revisión de la Guía del PDE, la inició en el año 2006 la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Desarrollo Educativo del MECD, para lo cual se efectuaron dos talleres de retroalimentación y dos de validación con los Consejos Escolares de 15 Centros de Educativos del país y con 30 asesores pedagógicos del nivel departamental y municipal.

Como producto del proceso anterior, se ha elaborado la nueva Guía Metodológica la que es un documento orientador para la formulación de los tres Componentes que integran el Plan de Desarrollo Educativo. Está dirigida a los educadores, directivos, padres de familia, Técnicos Educativos, así como líderes comunitarios, autoridades municipales y escuelas normales, que facilitan el proceso de planificación educativa para el desarrollo local.

Este documento guía define el proceso metodológico para la formulación del Plan de Desarrollo Educativo con sus tres componentes: el Componente Estratégico, el Componente Curricular y el Componente de Gestión Educativa.

El proceso metodológico está dividido en etapas y pasos, para lograr la formulación de cada uno de los componentes.

### **2.1.1. Marco Conceptual**

La metodología orientada define los principales conceptos, importancia y principios a ser considerados para la formulación del Plan de Desarrollo Educativo, a continuación se expresan los más relevantes.

#### **2.1.1.1. Conceptos:**

¿Qué es Planificación Estratégica? Es la planificación de largo plazo a más de 5 años, que establece la visión de futuro de lo que queremos ser en el campo de la Educación, como Centro educativo; define la direccionalidad que se debe asumir en el futuro durante ese periodo y encausa el esfuerzo colectivo hacia la dirección trazada.

#### ¿Qué es un Núcleo Educativo?

El concepto de Núcleo Educativo está definido por el Profesor Miguel De Castilla desde dos puntos de vista: uno organizacional y otro sociológico.

Desde el punto de vista organizacional, el Núcleo educativo es la distribución de los centros educativos en un territorio determinado, en el cual una escuela de ese conjunto, cumple el rol de escuela base y el resto de escuelas cumplen el rol de escuelas vecinas. Desde el punto de vista sociológico la Nuclearización es la distribución de los centros educativos en un territorio determinado, en el cual una escuela de ese conjunto, cumple el rol de "escuela base" y el resto de escuelas cumplen el rol de "escuelas vecinas", estableciendo relaciones de doble vía que propician el mejoramiento permanente del proceso de enseñanza - aprendizaje para la elevación de la calidad.



¿Qué es el Plan de Desarrollo Educativo (PDE)? El Plan de Desarrollo Educativo, es un instrumento que define los rasgos de identidad del centro educativo, los cambios necesarios a realizar, para lograr una educación de calidad; establece las decisiones pertinentes sobre la Adecuación Curricular y define las formas de gestión: organizativas, directiva, Psicopedagógica y Administrativa, necesarias para orientar la educación que queremos.

Componente Curricular: Es el conjunto de decisiones articuladas y compartidas por el personal docente del Centro educativo, tendiente a dotar de mayor coherencia a su actuación, concretando el Currículo Nacional Básico a través de la adecuación curricular.

Adecuación Curricular: Es una estrategia de planificación y actuación docente, que consiste en ajustar y enriquecer el Currículo Nacional Básico (A nivel de Indicadores de logro, contenidos, actividades y procedimientos de evaluación) en función de las necesidades, intereses y expectativas de las y los estudiantes, surgidas del conocimiento de la realidad concreta.

Proyecto Curricular: Es un conjunto de acciones curriculares consensuadas entre el cuerpo de docentes del Centro educativo, en el que se concreta la Adecuación Curricular y que responde a las necesidades, intereses y expectativas definidas en el Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.

Planeamiento Didáctico: Es el que elabora cada docente y se refiere al diseño de unidades, planes mensuales y planes de clase de una área o disciplina en determinado tiempo y espacio. Es un proceso que permite seleccionar, organizar las variadas situaciones y experiencias de aprendizaje y evaluación que realizarán los estudiantes de forma individual o en grupo con la mediación o conducción del docente, para obtener resultados óptimos en el desarrollo de las competencias e indicadores de logros propuestos.

### **2.1.2. Principios para la formulación del Plan de Desarrollo Educativo (PDE)**

- a) Participativo y concertado: El Plan de Desarrollo Educativo PDE, es formulado con la participación activa de la comunidad educativa y el consenso entre los docentes. La definición de los resultados esperados son producto del acuerdo de los actores de la comunidad educativa.
- b) Articulado: El Plan de Desarrollo Educativo -PDE operativiza a nivel de los centros educativos, el Currículo Nacional Básico.
- c) Coherente: El Plan de Desarrollo Educativo -PDE en todos sus componentes, es coherente con el marco legal del sector educativo y normativas establecidas por el MINED.
- d) Contextualizado y pertinente: El componente estratégico y el curricular, están directamente relacionados con las necesidades culturales, sociales, económicas, étnicas, de género, intelectuales y especiales de los ciudadanos y ciudadanas, tomando en cuenta las características pluriculturales, multilingües y a la diversidad rural, urbana y semiurbana de sus comunidades para responder a ellas, y a las exigencias de una educación de calidad.



- e) Orientado a la búsqueda de la Calidad Educativa. El Plan de Desarrollo Educativo en todos sus componentes, debe estar orientado a garantizar una gestión curricular y educativa, que aseguren el logro de las competencias, establecidas en el Currículo Nacional Básico, tomando en cuenta los problemas, necesidades e intereses de la comunidad y de los estudiantes.
- f) Compromiso de todos. Todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes y padres-madres de familia) y del territorio, deben asumir con responsabilidad las decisiones que se derivan de los consensos planteados en los diferentes componentes del Plan de Desarrollo Educativo; ya que la educación es obligación del estado, pero responsabilidad de todos

### 2.1.3. Actores y roles en la formulación del Plan de Desarrollo Educativo (PDE)

Los actores e instancias involucrados en la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Educativo, son los siguientes:

Actores principales:

- ✓ El director(a) del centro educativo.
- ✓ Los docentes.
- ✓ Los padres de familia.
- ✓ Los estudiantes.
- ✓ Técnicos Educativos municipales.
- ✓ Docentes de las escuelas normales.
- ✓ Los Técnicos de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales presentes en el territorio.

Cada uno de estos actores, tiene un rol importante en la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Educativo, a continuación se establecen los roles de los principales actores que tienen en el proceso metodológico.

**Roles de los actores:**

**El director/a de la escuela:** Es responsable que la formulación del Plan de Desarrollo Educativo se realice de manera participativa.

**Los docentes:** Son los encargados del desarrollo del currículo, participan en la formulación de todos los componentes del Plan de Desarrollo Educativo y son los responsables directos de formular el componente curricular, de manera organizada para garantizar su cumplimiento.

**Los padres de familia:** Participan en la formulación de los tres Componentes del Plan de Desarrollo Educativo y se organizan para garantizar su cumplimiento. Son los responsables de brindar toda la información relativa a las necesidades de la comunidad en que viven.

**Los estudiantes:** Participan activamente en la formulación de los tres componentes del Plan de Desarrollo Educativo. Exponen sus intereses y necesidades para que sean concretizadas en los diferentes componentes que conforman dicho Plan.



**Los Técnicos Educativos Municipales:** Tienen la responsabilidad de asesorar la formulación y dar seguimiento a la ejecución del Plan de Desarrollo Educativo.

**Técnicos de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales:** Participan y apoyan el proceso de formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Educativo.

Las instancias que se organizan para la formulación del Plan de Desarrollo Educativo son las siguientes:

- **Comité Técnico Coordinador:** Encargado de formular el componente estratégico. Dirigido por el director de la escuela; está integrado por: Director (a) del Centro educativo, dos docentes, un representante de los padres de familia y un miembro destacado de la comunidad.
- **Comisiones de trabajo:** Integrada por representantes de cada uno de los sectores que representan a la comunidad educativa, apoyan el trabajo del Comité Técnico Coordinador en la formulación del Componente Estratégico; así, tendremos: Comisión de Docentes, de Estudiantes y Padres de familia.
- **Comisión Curricular:** Es la comisión encargada de formular y velar por el cumplimiento del Componente de Desarrollo Curricular. La Comisión estará guiada por el director de la escuela e integrada por tres docentes con la mayor experiencia en el ámbito educativo de los diferentes niveles y modalidades existentes en el Centro educativo.
- **Equipos de docentes:** Se organizan en función de los grados y disciplinas para elaborar la adecuación curricular en el marco del Proyecto Curricular.

#### 2.1.4. Estructura y Componentes del Plan de Desarrollo Educativo (PDE)

El Plan de Desarrollo Educativo (PDE) está estructurado por tres componentes básicos:

El Componente Estratégico que establece:

- Los ejes priorizados de desarrollo que asume la escuela para adecuar el currículo.
- El diagnóstico de la comunidad.
- La identidad del centro educativo: la Misión, Visión, Valores y principios.
- La propuesta estratégica para lograr una educación de calidad: Objetivos estratégicos.
- Estrategias (De convivencia, Pedagógicas, Curriculares y de Gestión) y sus Resultados esperados a nivel del Centro educativo.
- El monitoreo y evaluación.

El Componente Curricular, establece:

- La adecuación curricular a través del proyecto curricular del centro.
- Programación mensual (TEPCE)
- La planificación didáctica que operativiza la adecuación curricular a nivel de aula. o El plan de fortalecimiento docente.
- El monitoreo y evaluación.



El Componente de Gestión, establece:

- Gestión directiva
  - Liderazgo, trabajo en equipo y clima laboral.
  - Plan de corto Plazo (PCP)
  - Plan mensual- TEPE
  - Acompañamiento educativo
  - Monitoreo y Evaluación del TEPCE y TEPE
  - Evaluación del PCP
- Gestión organizativa
  - Las formas organizativas y funcionales del centro educativo.
  - Los mecanismos de información y comunicación interna y externa del Centro educativo.
  - Las Normas de convivencia,
- Gestión psicopedagógica.
- Gestión administrativa
- Monitoreo y Evaluación

Plan de Corto Plazo (Plan Anual)

El plan de Corto Plazo del Centro educativo (PCP), es el instrumento que define los resultados, metas, indicadores y actividades a cumplir en el año con sus respectivos responsables. Los anteriores elementos se derivan del componente estratégico, el componente curricular y de gestión. Este plan es la base para el monitoreo y la evaluación de la gestión escolar en el Centro educativo.

El Monitoreo y la Evaluación

Cada componente tendrá sus indicadores para realizar el monitoreo y evaluación. La gestión escolar, el monitoreo y la evaluación se realizará en función del cumplimiento de los indicadores y metas propuestos en el Plan de Corto Plazo.



**Reflexiono y escribo.**

Analizo los principios para la elaboración del proyecto educativo de centro y escribo la importancia de éstos en el proceso de planificación de proyecto educativo de centro.

Analizo los roles de los actores en la elaboración del proyecto educativo de centro y escribo las principales funciones del director o directora de centro, como el líder de la elaboración del proyecto educativo de centro.



### 2.1.5. Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.

Proceso metodológico para la formulación del Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.

#### 2.1.5.1. Preparación y Sensibilización

Esta etapa inicial debe tomarse en cuenta para la formulación de todos los componentes que conforman el Plan de Desarrollo Educativo, a continuación se señalan los aspectos sustantivos de la ruta metodológica a seguir en su proceso de elaboración.

- a) **Organización y preparación del Comité Técnico Coordinador.** El Director del Centro educativo, organizará el comité técnico coordinador encargado de formular el Componente Estratégico. Dicho Comité será capacitado por el MINED en la metodología para la formulación de dicho componente.
- b) **Programar la formulación del Plan de Desarrollo Educativo:** El Comité Técnico Coordinador debe realizar la programación de acciones dirigidas a informar y motivar a la comunidad educativa sobre la importancia de la formulación del mismo y a la ejecución de los pasos metodológicos para su formulación.
- c) **Organizar y ejecutar reuniones informativas:** Para tal efecto, el Comité técnico Coordinador, organizará y realizará reuniones informativas entre los miembros de la comunidad educativa; acerca de la importancia de la elaboración del Plan de Desarrollo Educativo, además podrá realizar visitas exploratorias a centros educativos que hayan elaborado su Plan de Desarrollo Educativo.
- d) **Conformar Comisiones de trabajo:** Una vez elaborado el cronograma de trabajo, el comité técnico coordinador en un periodo no mayor de 15 días, conformará las comisiones de trabajo para la elaboración del Plan de Desarrollo Educativo. Dichas Comisiones serán representativas de los sectores de la comunidad educativa.
- e) **Producto esperado:** Organizados y capacitados el Comité Técnico Coordinador y las Comisiones de trabajo. Sensibilizados los miembros de la comunidad educativa acerca de la importancia de la elaboración del Plan de Desarrollo Educativo.



### 2.1.5.2. Análisis de los instrumentos oficiales que contienen líneas políticas, entre otros.

- a) **Identificación de los ejes priorizados de desarrollo para la adecuación curricular a nivel de centro educativo.** El Comité Técnico Coordinador analizará las líneas de contextualización curricular y los resultados definidos, con el objetivo de identificar aquellas líneas de contextualización que son pertinentes a las comunidades que pertenecen al Centro educativo, las que una vez identificadas se denominarán ejes priorizados de desarrollo para la adecuación curricular.
- b) **Presentación de los ejes priorizados del desarrollo para la adecuación curricular y los resultados educativos asumidos en el Centro educativo:** El comité técnico coordinador una vez recopilada la información, presentará al Consejo de Padres de familia, los ejes priorizados del desarrollo para la adecuación curricular y los resultados asumidos por la comunidad, para determinar la importancia de su inclusión en el Plan de Desarrollo Educativo, así como el impacto que esos resultados tendrán en el desarrollo de la comunidad.
- c) **Producto esperado:** Definidos los compromisos a asumir, en función de los ejes de desarrollo priorizados, para la adecuación curricular y los resultados pertinentes al Centro educativo.

### 2.1.5.3. Elaboración del Diagnóstico del Centro Educativo

- a) **Caracterización del Centro educativo:** El Comité Técnico Coordinador con el apoyo de las comisiones de trabajo, procederá a recopilar información a través de la aplicación de los instrumentos: Guía para la caracterización de las Escuelas y la comunidad, ficha de los docentes, encuesta a padres y madres de familia, encuesta a estudiantes.

Para llevar a cabo dicha actividad el comité técnico coordinador procede de la manera siguiente:

- Sesiones de capacitación con las comisiones de trabajo sobre la aplicación de los instrumentos.
  - Reunión con el Consejo de padres de familia para el llenado de la guía de caracterización de la escuela base, escuelas vecinas y la comunidad.
  - Reuniones de las comisiones de trabajo, con sus respectivos sectores, para el levantamiento de la información.
  - Consolidación de la información por parte del Comité Técnico Coordinador y los representantes de cada sector responsable del levantamiento de la información.
- b) **Productos esperados:**
    - Informe de la caracterización del Centro educativo



#### 2.1.5.4. Análisis de la Oferta y la Demanda: Realizada la caracterización del Centro educativo se procede a calcular la demanda y oferta de los servicios educativos en el área de influencia del centro educativo.

Se entiende por demanda educativa universal, a la población en edad escolar que habita en el área de influencia del Centro educativo. No se debe confundir con matrícula escolar debido a que parte de la población en edad escolar no asiste a la Escuela de la comunidad.

Recomendaciones para el levantamiento de la información:

- Las cifras poblacionales deben ser actualizadas anualmente debido a la movilidad poblacional (nacimientos, migraciones y defunciones).
- Elaborar un mapa del área de responsabilidad de cobertura del Centro educativo, donde se reflejen las zonas más atendidas y las menos atendidas y desde allí proyectar el incremento de la cobertura según sectores del área de influencia. Dicho mapa deberá ser consensuado con el Consejo Escolar, el comité comunitario y presentado a la delegación municipal para su ratificación.
- Se deben calcular las tasas netas y brutas de escolarización por programa utilizando las fórmulas siguientes:

$$\text{Tasa neta de escolaridad} = \frac{\text{Total de estudiantes matriculados por nivel educativo} \times 100}{\text{Población en edad oficial}}$$

$$\text{Tasa bruta de escolaridad} = \frac{\text{Total de estudiantes matriculados por nivel educativo} \times 100}{\text{Población en edad oficial del nivel educativo}}$$

Se debe analizar la evolución de la retención por niveles educativos y modalidad, así como la repitencia y la promoción en la siguiente tabla:

Tabla 3:  
Cuadro comparativo según los últimos 5 años. Programa: \_\_\_\_\_

Año	Matric. Inicial	Matric. Final	% Retención	% Aprobación	% Repitencia

- Para los puntos anteriores es fundamental identificar las principales causas que inciden en los resultados obtenidos, para conocer la eficiencia del Centro educativo en este aspecto.
- Luego se procede a calcular la oferta educativa, que es la capacidad que tiene el Centro educativo para atender la demanda de las necesidades educativas de la población objetivo.

Para esto se debe calcular:

$$\text{Demanda atendida} = \frac{\text{Número total de alumnos atendidos} \times 100}{\text{Total de población en edad escolar del área de influencia}} = \%$$



- **Número de aulas totales existentes a nivel de centro:** \_\_\_\_\_
- **Turnos en que funciona el Centro educativo**  
Matutino \_\_\_\_\_ Vespertino \_\_\_\_\_ Nocturno \_\_\_\_\_ A Distancia \_\_\_\_\_
- **Número de aulas utilizadas por turnos:**  
Matutino \_\_\_\_\_ Vespertino \_\_\_\_\_ Nocturno \_\_\_\_\_ A Distancia \_\_\_\_\_
- **Número de aulas no utilizadas por turnos:**  
Matutino \_\_\_\_\_ Vespertino \_\_\_\_\_ Nocturno \_\_\_\_\_ A Distancia \_\_\_\_\_
- **Número de docentes por nivel educativo**  
Preescolar: \_\_\_\_\_ Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_

$$\text{Relación alumno/docente por programa educativo} = \frac{\text{Total de alumnos por nivel educativo}}{\text{Total de docentes por nivel educativo}}$$

#### 2.1.5.5. Programas y modalidades educativas implementadas en el Centro educativo

Con la información obtenida, se procede a la interpretación del comportamiento de la oferta y la demanda, dicho análisis nos orientará a pensar de manera racional en problemas relacionados con la oferta, es decir la capacidad instalada que tenemos en: infraestructura, docentes, niveles y modalidades, relación alumnos/docentes y con la demanda según los grupos etáreos (edades) de la población en edad escolar de la comunidad y en función de los ejes de desarrollo identificados.

El cálculo de la oferta y demanda, debe partir en el caso de primaria, de la relación óptima de la cifra promedio de 35 estudiantes por docente y por aula. Ejemplo

$$\frac{\text{Número de alumnos}}{\text{Número de aulas}} = X$$

Sí la cifra es más elevada se entiende que hay una sobreexplotación del recurso aula y del recurso docente. Por tanto, la oferta está restringida; hay carencia institucional de oferta y urge aumentar aulas y docentes según la demanda existente. Aquí debe valorarse la capacidad de gestión que tenga el Centro educativo y el apoyo posible de las autoridades y sociedad civil de la comunidad.

Por otra parte, sí la cifra de estudiantes por aula y docente es inferior a 35, es posible incorporar nuevos alumnos/as, según las vacantes reales existentes en función de la cobertura total del área de influencia.

#### Producto Esperado

- Identificada la oferta y la demanda educativa a nivel del Centro y definidas las posibles soluciones de los problemas detectados.



### 2.1.5.6. Análisis de la Calidad Educativa

El Comité Técnico Coordinador, una vez realizada la caracterización del Centro Educativo y el análisis de la oferta y la demanda, procede a realizar el análisis de la calidad educativa identificando primeramente los problemas que la afectan. Para este propósito reúne a todo el personal docente y procede al llenado de la lista de cotejo. Ver el ejemplo que aparece en la metodología de elaboración del proyecto educativo de centro.

Tabla 4  
Lista de Cotejo

Rasgos	Si	No
1. ¿Existen problemas en mantener a los estudiantes hasta la conclusión del año escolar (deserción)?		
2. ¿Los alumnos aprenden o asimilan eficientemente en tiempo y con los recursos disponibles?		
3. ¿Más del 20 % de los alumnos son reprobados (tasa de promoción)?		
4. ¿Se atienden las diferencias individuales de los estudiantes?		
5. ¿La infraestructura y el ambiente donde ocurre el aprendizaje es adecuado?		
6. ¿Los alumnos/as en su gran mayoría son disciplinados?		
7. ¿Se aprovecha el tiempo real dedicado a la enseñanza?		
8. ¿Hay recursos y ayudas didácticas para la enseñanza?		
9. ¿Existen buenas relaciones con la comunidad?		
10. ¿Hay buenas relaciones entre el personal del Centro educativo?		
11. ¿Más del 90% de los docentes son graduados?		
12. ¿Las metodologías de enseñanza utilizadas ayudan a construir el conocimiento?		
13. ¿Existen asesoría pedagógica que ayuden a los docentes a mejorar la calidad de los aprendizajes?		
14. ¿La planificación docente está acorde con los procesos de evaluación de los aprendizajes?		
15. ¿El currículo implementado está acorde a las necesidades reales de la comunidad?		

Corresponde a cada Centro Educativo identificar sus propios problemas y analizar sus causas en cada caso.

Con los resultados obtenidos en la lista de cotejo El Comité Técnico Coordinador procede al análisis de los problemas describiendo e identificando sus causas. Para ello, se puede utilizar la tabla siguiente:

Tabla 5  
Análisis de la Calidad Educativa del Centro

Problemas (1)	Causas (2)	Posibles Soluciones (3)

En la columna (1) se identifican los principales problemas que el Centro educativo tiene en relación a la calidad educativa.



En la columna (2) se identifican las causas probables que originan los problemas. Los cuales pueden estar relacionados a:

- Organización del Centro educativo.
- Métodos y técnicas de trabajo.
- Recursos humanos, educativos y materiales, etc.

En la columna (3) se anotan las posibles soluciones, las cuales se definen con un mayor nivel de precisión de las acciones a emprender.

**Producto esperado:**

- Reconocidos los problemas, sus causas y las posibles soluciones para mejorar la calidad educativa.

**2.1.5.7. Análisis de la Participación Educativa**

El Comité Técnico Coordinador después de haber realizado el análisis de la oferta y demanda y de la calidad educativa procede a efectuar una recopilación y análisis de información referente a la participación Educativa. Para ello, es necesario que todos los integrantes cuenten con la información disponible y un tiempo suficiente para la discusión y análisis, utilizando los mecanismos democráticos.

Se debe identificar primeramente los problemas que afectan la participación. Para este propósito, el Comité Técnico Coordinador se reunirá con un representante de cada sector para orientar la aplicación de una lista de cotejo; luego cada sector procederá al llenado de la misma (consejo de docentes, asociación de padres de familia y gobierno estudiantil). Ejemplo tomado de la metodología orientada por el MED.

Tabla 6

**Lista de Cotejo para identificar los problemas de Participación Educativa**

Rasgos	SI	NO
1. ¿Existe relación y comunicación entre las estructuras de participación comunitaria y las estructuras del centro educativo?		
2. ¿La Federación de Estudiantes está organizada y funcionando?		
3. ¿La participación de los estudiantes es a nivel informativo?		
4. ¿La participación de los estudiantes es consultiva?		
5. ¿Participan los estudiantes en la toma de decisiones del Centro educativo?		
6. ¿Participan los estudiantes en el control de las actividades del Centro educativo?		
7. ¿El Patronato de padres de familia está organizada?		
8. El Patronato de Padres de Familia funciona?		
9. ¿La participación de los padres de familia es a nivel informativo?		
10. ¿La participación de los padres de familia es a nivel consultivo?		
11. ¿Participan los padres de familia en la toma de decisiones del Centro educativo?		
12. ¿Participan los padres de familia en el control social de las actividades del		



Rasgos	SI	NO
<b>Centro educativo?</b>		
13. ¿El Consejo de Docentes está organizado?		
14. ¿El Consejo de Docentes funciona?		
15. ¿La participación de los docentes es a nivel informativo?		
16. ¿La participación de los docentes es a nivel consultiva?		
17. ¿Participan los docentes en la toma de decisiones del Centro educativo?		
18. ¿Las organizaciones comunitarias existentes participan en el funcionamiento del Centro educativo?		
19. ¿Se cuenta con evidencias de la participación de los estudiantes, padres de familia, docentes y organizaciones comunitarias?		
20. ¿Están organizados y funcionando las Estructuras de participación a nivel Local (comisión Comunitaria, Consejo de Desarrollo Municipal y mesa de concertación educativa)?		

Con los resultados negativos (No) obtenidos en la lista de cotejo, el Comité Técnico Coordinador procede al análisis de los problemas de participación educativa, describiéndolos e identificando sus causas, para eso se sugiere utilizar la tabla siguiente:

Tabla 7

**Análisis de la participación educativa del Centro educativo:**

Problemas (1)	Causas (2)	Posibles Soluciones

En la columna (1) se identifican los principales problemas que el Centro Educativo tiene en relación a la participación educativa.

En la columna (2) se identifican las causas probables que originan los problemas.

En la columna (3) se anotan las posibles soluciones, las cuales se definen con un mayor nivel de precisión.

**Producto esperado:**

- Detectados los Problemas, sus causas y las posibles soluciones en el ámbito de participación educativa.



### 2.1.5.8. Estructuración y síntesis del diagnóstico

El Comité Técnico Coordinador con toda la información recolectada y procesada, procede a estructurar la síntesis del diagnóstico del Centro educativo definiendo para ello las conclusiones y recomendaciones. Se sugiere utilizar la tabla no. 8.

Tabla 8:  
Síntesis del diagnóstico

Políticas educativas (1)	Conclusiones (2)	Recomendaciones (3)
1. Más educación. 2. Mejor educación. 3. Otra educación. 4. Gestión educativa, participativa y descentralizada.		

En la columna (1), colocar las políticas educativas nacionales establecidas por el MINED, para su consideración e incidencia.

En la columna (2), colocar las conclusiones, que será la consolidación de las causas según el análisis elaborado en los pasos anteriores.

En la columna (3), colocar las recomendaciones, las que deberán ser elaboradas en infinitivo y positivo; será la consolidación de las soluciones expresadas en líneas de acción.

Tanto las conclusiones y recomendaciones serán formuladas según las políticas educativas.

#### Producto esperado:

- Elaborada la síntesis del diagnóstico educativo organizado en función de las políticas educativas.

### 2.1.5.9. Construcción de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y principios del Centro educativo.

En este momento se orienta la formulación de: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores y principios, que servirán para orientar la actuación del Centro Educativo.

De la caracterización del Centro educativo y de la identificación de las posibles soluciones que arroja el diagnóstico, El Comité Técnico Coordinador se puede preguntar, ¿qué queremos y qué podemos hacer en nuestro Centro educativo para dar respuesta a las demandas de la sociedad?



Para la construcción de la misión del Centro educativo se deben seguir los pasos siguientes:

#### 2.1.5.10. Construcción de la misión del Centro educativo.

La construcción de la Misión del Centro educativo es un proceso de análisis colectivo, donde el principal insumo es la misión institucional del MINED.

El Comité Técnico Coordinador para la construcción de la Misión del Centro educativo, reflexionan, analizan y responden las preguntas siguientes:

1ra. Pregunta: ¿A qué se dedica el Centro educativo? se debe identificar claramente, las necesidades educativas propias de la comunidad sobre la base de su desarrollo. (Debe tener a mano la síntesis del diagnóstico de la comunidad, los documentos oficiales y la misión institucional del MINED).

La respuesta a la primera interrogante podría ser: El Centro educativo se dedica a formar ciudadanos(as) con competencias necesarias para la vida en ese sector geográfico específico.

2da. Pregunta: **¿A quién atiende el Centro educativo?**: se identifica la población usuaria de los servicios educativos. Por lo tanto, la respuesta en este caso podría ser: El Centro educativo prioriza a niños y niñas, adolescentes, jóvenes y adultos en los diferentes niveles y modalidades del subsistema de educación básica y media.

3ra. Pregunta: **¿Cómo lo hace el Centro educativo?**: Comprende los lineamientos y recursos pedagógicos y curriculares para lograr la educación del grupo establecido. Por lo que la respuesta en este caso podría ser:

aplicando metodologías que facilitan la construcción del conocimiento utilizando recursos de todo tipo, que ofrece el sistema educativo, la comunidad y el contexto: involucrando a todos los sectores de la comunidad y realizando una gerencia eficiente y transparente para alcanzar los resultados esperados del Centro educativo.

4ta. Pregunta: **¿Para qué lo hace?**: Se responde siempre a las necesidades de la comunidad, los ejes de desarrollo del municipio y la misión del MINED. Por tanto la respuesta a esta pregunta podría ser: para lograr el desarrollo personal y de la comunidad.

La integración de las respuestas da como resultado la misión del Centro educativo.

Cada centro educativo, responderá estas preguntas de acuerdo a sus propias capacidades y contextos.



Ejemplo de la MISIÓN del Centro educativo:

*El Centro educativo se dedica a formar ciudadanos (as) con competencias básicas para la vida, priorizando a niños y niñas, adolescentes, jóvenes y adultos en los diferentes programas y modalidades del subsistema de educación básica y media; aplicando metodologías que facilitan la construcción del conocimiento; utilizando recursos de todo tipo, que ofrece el sistema educativo, la comunidad y el contexto; involucrando a todos los sectores de la comunidad, realizando una gerencia eficiente y transparente para alcanzar los resultados del centro y así lograr el desarrollo personal y de la comunidad en la cual se encuentra inserto.*

Producto esperado:

- Elaborada y validada la misión del Centro Educativo en forma participativa.

#### **2.1.5.11. Elaboración de la Visión.**

El Comité Técnico Coordinador, parte del análisis de la reflexión de la VISIÓN del MINED que expresa: "En el año 2011, el MINED, ha reducido el analfabetismo, asegura el derecho y acceso universal de todas y todos los nicaragüenses a una educación de calidad, gratuita, integral y obligatoria, que desarrolla valores para la formación personal, laboral y la construcción de ciudadanía solidaria, humana y patriótica, para una democracia participativa y el desarrollo humano sostenible del país."

Después de analizar la VISIÓN del MINED, nos proyectamos hacia el futuro y nos preguntamos ¿Cómo nos vemos en el futuro, a seis años? A partir de este momento, vamos a construir la VISIÓN de futuro del Centro educativo, para lo cual debemos retomar la MISIÓN, elaborada anteriormente y la síntesis del diagnóstico, lo que nos servirá de base para ver el futuro.

- a) El Comité Técnico Coordinador debe crear un ambiente cómodo que facilite a los miembros de la comunidad educativa, proyectarse al futuro para responder a las preguntas siguientes:
- ¿Cómo veo el Centro Educativo en el futuro?
  - ¿Qué competencias han desarrollado los docentes y el director del Centro Educativo en ese futuro?
  - ¿Qué valores y competencias tienen los estudiantes egresados del Centro Educativo?
  - ¿Cómo veo la integración y participación de los padres de familia en el Centro Educativo?
  - ¿Qué cambios tiene la comunidad educativa en ese futuro?
  - ¿Cómo se relacionan los miembros de la comunidad educativa con la comunidad?
  - ¿Qué contribución realiza el Centro Educativo al desarrollo del municipio?



b) El Comité Técnico Coordinador se toma un tiempo considerable para construir ese sueño, luego lo redacta.

- Cada participante escribió cómo visualizó el Centro Educativo en los próximos 6 años.
- El coordinador coloca las ideas en un lugar visible. En conjunto con el equipo, identifica ideas comunes, las agrupa hasta formar un enunciado que sea del consenso y aprobación del grupo.

c) La Visión debe cumplir con las siguientes características:

- Compartida (debe ser formulada por líderes y colaboradores).
- Dimensionada en el Tiempo (Debe establecer un periodo de tiempo alcanzable).
- Concreta (Expresar lo esencial en forma puntual).
- Tangible (Redactada de manera que se perciba como un hecho).
- Descriptiva (clara, sencilla y que motive el compromiso).
- Estimulante (Que motive e incite al logro de los resultados. Que emocione y comprometa).
- Retadora (Debe atraer y concertar la atención de los equipos).
- Alcanzable (Debe parecer un sueño, pero un sueño realista y posible).

Ejemplo de la **VISIÓN** del Centro Educativo:

*Para el año 2012 se nos reconoce como el mejor Centro educativo del municipio, asegurando que todos los niños, niñas, adolescentes, son atendidos en el nivel preescolar y primario, del área de influencia; el 80% promueven y cuentan con las competencias establecidas en el currículo contextualizado. Se atiende la demanda de adolescentes, jóvenes y adultos en los niveles secundarios, y programas alternativos del área de influencia, con el currículo diversificado y contextualizado. La comunidad educativa participa de forma preactiva en el alcance de sus metas. El Director ejerce liderazgo en la comunidad educativa, gestiona y utiliza los recursos de una manera eficiente y transparente y rinde cuentas de los resultados de la calidad educativa; la comunidad participa activamente y se encuentra satisfecha con los resultados educativos y de desarrollo alcanzados.*

Una vez formulada la visión, cada representante de la comunidad educativa dará a conocer a su respectivo sector, el contenido de la misma para su validación. Luego de validada la visión, el Comité Técnico Coordinador formulará la propuesta final de VISIÓN.

Producto esperado:

- Elaborada y validada la visión del Centro Educativo en forma participativa.

#### 2.1.5.12. Formulación de los Objetivos Estratégicos.

El Comité Técnico Coordinador teniendo construida la Misión, la Visión los ejes priorizados del desarrollo para la adecuación curricular y los resultados pertinentes a los Centro educativos, procede a formular los Objetivos Estratégicos.



Los objetivos estratégicos marcan el rumbo para la definición de líneas de acción estratégica a seguir y dar repuestas a las necesidades y requerimientos emergentes del diagnóstico. Son importantes porque:

- Permiten hacer realidad la Visión del Centro educativo.
- Dan dirección a los planes de trabajo en el largo plazo.
- Orientan el uso de los recursos del centro educativo.
- Constituyen la base global para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados.

El Comité Técnico Coordinador partiendo del análisis de la visión, derivan los objetivos estratégicos. En este punto, deben plantearse objetivos estratégicos que orienten la convivencia escolar, lo pedagógico, curricular y de gestión, sobre la base de las líneas de contextualización curricular y de aquellos aspectos específicos donde la educación contribuya al desarrollo comunitario.

El Comité Técnico Coordinador identificará y desglosará las diferentes ideas contenidas en la Visión. Por ejemplo, en la visión anteriormente expresada, se encuentran las ideas siguientes:

- Para el año 2012 se nos reconoce como el mejor Centro educativo del municipio, asegurando que el 100% de niños, niñas, adolescentes, sean atendidos en el nivel preescolar y primario, del área de influencia.
- El 80% promueven y cuentan con las competencias establecidas en el currículo contextualizado.
- Se atiende la demanda de adolescentes, jóvenes y adultos en los niveles secundarios, y programas alternativos del área de influencia, con el currículo diversificado y contextualizado.
- La comunidad educativa participa de forma proactiva en el alcance de sus metas.
- El Director ejerce liderazgo en la comunidad educativa, gestiona y utiliza los recursos de una manera eficiente y transparente y rinde cuentas de los resultados.
- La comunidad participa activamente y se encuentra satisfecha con los resultados educativos y de desarrollo alcanzados.

Con las ideas desglosadas de la visión del Centro Educativo, el comité técnico coordinador procede a elaborar los objetivos estratégicos, empleando para ello la matriz sugerida en la tabla 10.

Tabla 9

**Matriz para elaborar objetivos estratégicos**

ACCIÓN: Expresa lo que hay que hacer o debe hacerse, se formula mediante un verbo en infinitivo.	OBJETO: A qué o quién va dirigida la acción	DESCRIPCIÓN I CANTIDAD: Características del objeto en forma cualitativa o cuantitativa (%).	DONDE: Lugar, comunidad o en qué ubicación (grupo, grados, modalidad, edades, etc.)	CUANDO: En qué fecha	LIMITES/ CONDICIONES Condiciones (con o para qué)
ASEGURAR	Niños, niñas, adolescentes	100%	Área de influencia	AL 2012	Nivel preescolar y Primario.



PROMOVER.	Niños, niñas, adolescentes egresados	80%	Área de influencia	AL 2012	Cuentan con las competencias establecidas en el currículo contextualizado
ATENDER.	Adolescentes, jóvenes y adultos	De acuerdo a demanda	Niveles secundarios, y Programas alternativos	AL 2012	Con un currículo diversificado y contextualizado.
PARTICIPAR	El Consejo Directivo Escolar	Metas alcanzadas	Área de influencia		de forma proactiva.
GERENCIAR	Recursos	Disponibles por el Centro de educación	La comunidad educativa,		De manera eficiente y transparente
PARTICIPAR	Resultados educativos y de desarrollo	100%	La comunidad		Se encuentra satisfecha

Seguidamente, el Comité Técnico Coordinador procede a la redacción de los objetivos estratégicos, para ello, ordena los componentes enunciados en la tabla anterior de forma clara, coherente y precisa. Ejemplo:

- Asegurar que el 100% de los niños, niñas y adolescentes del área de influencia del Centro educativo, tengan acceso a la educación preescolar y primaria para el año 2012.
- Realizar la gestión de los recursos disponibles del Centro educativo y la comunidad de manera eficiente y transparente durante el período 2007-2012.

De ésta forma se redacta un objetivo estratégico para cada área identificada en la tabla anterior.

#### Producto esperado:

- Objetivos estratégicos formulados en forma participativa.

#### 2.1.5.13. Formulación de Valores y Principios:

Para la formulación de los PRINCIPIOS y VALORES es importante retomar la problemática presentada en el diagnóstico, la MISIÓN y la VISIÓN definidas, y la declaración de valores del MINED.

Los PRINCIPIOS Y VALORES deben ser definidos por todo el personal, los estudiantes y la comunidad del Centro educativo a fin de llevarlos a la práctica. Este proceso será dirigido por el Comité Técnico Coordinador.

Para su formulación se procede de la manera siguiente:

- Cada representante de la comunidad educativa, se reunirá con sus respectivos sectores para la identificación de los principios y valores que orientará la educación y que promoverá la escuela en la comunidad educativa.
- Los participantes escriben los principios y valores identificados en la misión y visión formuladas en el Centro educativo.



- Para seleccionar los principios y valores identificados por sector colocará frente a cada PRINCIPIO y VALOR el número de repeticiones. El principio y valor de mayor puntaje se coloca como prioritario y se sigue en orden descendente hasta encontrar el de menor puntaje. Esta información será la que cada representante llevará a la reunión con el Comité Técnico Coordinador.

Luego cada representante de sector presenta al Comité Técnico Coordinador los PRINCIPIOS y VALORES identificados. De estos, se seleccionarán los coincidentes y se tomarán acuerdos en aquellos que no haya coincidencia. Para seleccionar los principios y valores que impulsará el Centro educativo; se colocará frente a cada PRINCIPIO y VALOR el número de repeticiones. Los principios y valores que presenten el mayor puntaje serán los priorizados.

Una vez formulados los principios y valores, cada representante de la comunidad educativa los dará a conocer a su respectivo sector y se definirá la forma en que se llevarán a la práctica.

#### **Producto esperado:**

- Formulados y divulgados los principios y valores que orientarán la educación en el Centro educativo.

#### **2.1.5.14. Formulación de las Estrategias y resultados**

La estrategia es la acción o el camino a seguir para el logro de los objetivos estratégicos del Centro educativo. Es la forma de hacer realidad la visión que se ha formulado. Es la que permite concretar y ejecutar los objetivos estratégicos. Es el cómo hacer realidad cada objetivo, para fortalecer el trabajo en el centro educativo y lograr una posición competitiva y sostenible en el tiempo.

El Comité Técnico Coordinador y el Consejo Escolar para concretizar la Visión: formulará las estrategias apoyándose en los aspectos siguientes:

- Las soluciones identificadas en el análisis de oferta y demanda, de la calidad, y participación.
- Las recomendaciones de la síntesis del diagnóstico.
- La VISIÓN formulada.
- Los Objetivos Estratégicos específicos formulados.

A partir de cada objetivo estratégico se realiza una lluvia de ideas acerca de las posibles y grandes acciones a implementar en el núcleo para su cumplimiento. No se deben colocar actividades o tareas operativas.



Tabla 10  
Objetivos estratégicos y sus estrategias

Objetivos Estratégicos	Estrategias
<p><b>Objetivo estratégico 1:</b></p> <p>Asegurar que el 100% de los niños, niñas y adolescentes del área de influencia de el Centro educativo tengan acceso a la educación preescolar y primaria para el año 2012</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de la infraestructura y mobiliario escolar.</li> <li>2. Ampliación de la fuerza laboral.</li> <li>3. Divulgación y sensibilización a la comunidad.</li> <li>4. Alianzas con actores de la comunidad y gobierno municipal (CDM, líderes, iglesias, ONG).</li> <li>5. Implementación de programas complementarios (nutricionales, útiles escolares, etc.)</li> <li>6. Implementación de otros programas y modalidades (preescolar, extra edad)</li> <li>7. <u>Otros</u></li> </ol>
<p><b>Objetivo estratégico 2:</b></p> <p>Realizar la gerencia de los recursos disponibles del Centro educativo y la comunidad ,de manera eficiente y transparente durante el período 2006-2012</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de mecanismos de control social desde la comunidad organizada.</li> <li>2. Desarrollo de la capacidad de gerencia educativa.</li> <li>3. Alianzas con actores de la comunidad y gobierno municipal (CDM, líderes, iglesias, ONG)</li> <li>4. Otros</li> </ol>

Una vez obtenido el resultado anterior, el Comité Técnico Coordinador y el Consejo Escolar definen los resultados esperados en el Plan con la implementación de las estrategias, ya que le permitirán precisar los productos que se desea obtener con la implementación de cada estrategia a nivel intermedio y final.

En el Plan de Desarrollo Educativo, se formulan dos tipos de resultados: FINALES E INTERMEDIOS.

1. **Los resultados finales** son aquellos productos que se esperan lograr al final del periodo de tiempo establecido para la ejecución del plan, como respuesta a cada uno de los objetivos estratégicos y sus correspondientes estrategias.
2. **Los resultados intermedios:** son aquellos productos que se esperan lograr en el mediano plazo. Se formulan tomando como base el resultado final y respondiendo a cada una de las estrategias relacionadas con un determinado objetivo estratégico. Esto implica que para cada una de las estrategias se pueden definir uno o varios resultados intermedios.

#### Producto esperado:

- Estrategias definidas con sus respectivos resultados esperados finales e intermedios



### 2.1.5.15. Definición de Indicadores y Medios de Verificación

Los indicadores, de una manera muy simple, pueden ser descritos como "unidades de relación de datos" que nos permiten medir y comparar cuantitativamente y/o cualitativamente los "resultados Obtenidos" por cada uno de los "resultados Esperados". Facilitan la toma de decisiones objetivas, en aquellos casos que se requiera corregir diferencias identificadas entre los resultados obtenidos y los esperados.

Los indicadores más frecuentemente utilizados son: números, porcentajes, índices, tasas, tiempo promedio, entre otros.

Los indicadores requieren de cierta información que será utilizada como "medio para verificar" objetivamente el grado de cumplimiento de los resultados esperados.

Los medios de verificación pueden corresponder a: documentos, informes, resultados de encuestas, copias de notas de aprobación, copias de convenios, facturas, actas de recepción de obras, entre otros.

El Comité Técnico Coordinador, una vez establecidos los resultados intermedios y finales, procederá a definir los indicadores y medios de verificación. Para cada resultado se debe elaborar un indicador. Ver tabla 17.

Producto esperado:

- Definidos los Indicadores y medios para verificar apropiadamente el avance del Plan de Desarrollo Educativo

### 2.1.5.16. Aprobación y difusión del Componente estratégico

El Comité Técnico Coordinador, presenta a la comunidad educativa la propuesta estratégica definida (Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategias, Resultados, Responsables, Fecha de inicio y finalización) para recibir la retroalimentación correspondiente.

El Comité Técnico Coordinador deberá incorporar las mejoras sugeridas por el personal docente, FES y patronato escolar, para obtener la versión final del Plan de Desarrollo Educativo.

El Director del centro educativo y el Comité Técnico Coordinador organizarán una serie de acciones para dar a conocer el Plan de Desarrollo Educativo a la comunidad Educativa.

Producto Esperado:

- Aprobado y difundido en la Comunidad Educativa el Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo



### 2.1.6. Componente de Desarrollo Curricular

El Componente de Desarrollo Curricular, forma parte del Plan de Desarrollo Educativo. Es una herramienta que fortalecerá al Modelo educativo de la Organización y Gestión Curricular, para la elevación de la calidad del Subsistema de Educación Básica y Media, así como la implementación del Nuevo Currículo y su respectiva Adecuación Curricular.

El Componente de Desarrollo Curricular, es considerado como la columna vertebral del Plan de Desarrollo Educativo; ya que orienta el proceso de la Adecuación Curricular a través del Proyecto Curricular, el plan didáctico y su respectivo plan de fortalecimiento docente.

#### Objetivos

##### General

Orientar el proceso metodológico para la elaboración del Componente de Desarrollo Curricular, tomando como base el Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo y el Currículo Nacional Básico.

##### Específicos

- a. Adecuar de forma concertada entre todos los docentes del Centro educativo, el Currículo Nacional Básico, tomando como base los ejes priorizados de desarrollo, identificados en el componente estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.
- b. Propiciar la investigación, innovación, experimentación y la sistematización, que permita el intercambio de experiencias, de reflexión y de análisis, en el proceso de aplicación del currículo adecuado en el aula.
- c. Fortalecer la práctica pedagógica de las y los docentes en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación en el Centro educativo, a través de la formación permanente.

#### Proceso metodológico para la formulación del Componente de Desarrollo Curricular.

La formulación del Proyecto Curricular, requiere del desarrollo de las acciones que se describen a continuación.

##### 2.1.6.1. Preparación y Sensibilización

###### i. Organización

- ✓ **Conformación de la Comisión Curricular:** Cada Centro Educativo urbano o rural, formulará su Proyecto Curricular, por lo que tendrá que conformar una Comisión Curricular, para coordinar el proceso de elaboración del Proyecto Curricular.

La Comisión Curricular estará coordinada por el director del Centro Educativo. Dicha Comisión estará conformada además por el Subdirector, si lo hubiere y tres docentes con la mayor experiencia en el ámbito educativo de los diferentes niveles y modalidades existentes en el Centro educativo.



- ✓ **Conformación de equipos de trabajo docentes:** Se deberán organizar los docentes del Centro Educativo en equipos de trabajo para la adecuación curricular, en grados, áreas y modalidad, los que serán responsables de elaborar la adecuación curricular, con el acompañamiento técnico de la Comisión Curricular.

Aquellos centros educativos rurales que no cuentan con Director, deberán realizar el Proyecto Curricular en conjunto con la escuela base del núcleo.

## ii. Capacitación

- ✓ **Capacitar la Comisión Curricular y equipos docentes:**

La Comisión Curricular, tendrá que ser capacitada en la formulación del Proyecto Curricular por las Delegaciones Municipales del MINED con el apoyo de las Escuelas Normales de su región. La Comisión Curricular, multiplicará la capacitación recibida a los equipos de trabajo docente, mediante una estrategia que consideren la más práctica y efectivo para el centro educativo.

## iii. Sensibilización

- ✓ **Informar y sensibilizar a la comunidad educativa:** La Comisión Curricular una vez capacitada, deberá desarrollar acciones de información y sensibilización a la comunidad educativa, sobre la importancia de la elaboración del Proyecto Curricular.
- ✓ La Comisión Curricular, elaborará y ejecutará un plan permanente de sensibilización y divulgación sobre los procesos de elaboración, implementación y evaluación del currículo, aprovechando para ello los TEPCEs y las reuniones evaluativas con la comunidad educativa.

### Producto esperado:

- Conformada, capacitada la Comisión Curricular y los equipos de trabajo docentes para la formulación del Proyecto Curricular y sensibilizada la Comunidad Educativa sobre la elaboración e importancia del Proyecto Curricular.

### 2.1.6.2. Formulación del Proyecto Curricular (La Adecuación Curricular).

El Proyecto Curricular en este caso, va a consistir solamente en la realización de la adecuación curricular.

La Adecuación Curricular debe realizarse sobre la base del 30% definido en la política curricular orientada por la División General de Currículo del Ministerio de Educación.

Esto implica que del total de días lectivos de acuerdo al calendario escolar que son 200 días, el 30% de ese total corresponde a 60 días, de éstos hay que restar 11 días para TEPCEs y 6 días para exámenes finales. En total quedan 43 días para la implementación de la Adecuación Curricular.



Los 43 días serán distribuidos por el docente en las diferentes unidades didácticas que vayan a desarrollar. Por ejemplo, si en Matemática el docente planifica 10 unidades didácticas, distribuirá ese tiempo solamente en aquellas unidades donde realizó la Adecuación Curricular.

Para formular la Adecuación Curricular se deben realizar los pasos siguientes:

**i. Análisis de los ejes de desarrollo priorizados y las Competencias del Currículo Nacional Básico.**

Para realizar la Adecuación Curricular, debemos tener bien claro las necesidades sociales, económicas-productivas, ambientales, culturales expresadas en los ejes de desarrollo priorizados establecidos en el Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.

Los Centros Educativos, que no han elaborado el Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo, deberán realizar su diagnóstico socioeducativo, productivo y ambiental. Para formular este diagnóstico podrán retomar la metodología definida en la formulación del Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.

Para facilitar el trabajo de la adecuación curricular, se deberán enumerar todas las competencias, e indicadores de logro y contenidos, definidos en los programas de cada una de las disciplinas del Currículo Nacional Básico.

La Comisión Curricular apoyada por los equipos de docentes según grado y las disciplinas, analizan los ejes de desarrollo priorizados y su correspondencia o no con las competencias establecidas.

En el análisis podemos encontrar dos situaciones:

- a) Competencias que estén relacionadas con los ejes priorizados de desarrollo para adecuar el currículo y que sus indicadores de logros y contenidos respondan al aprendizaje que esperamos desarrollar en los estudiantes del Centro educativo. En este caso, se anotarán esos ejes priorizados y se les pondrá un asterisco o cualquier otra señal a la o las competencias respectivas para que en el TEPCE se oriente darle un tratamiento especial en la planificación didáctica.

En este caso, la adecuación se realizará en la planificación didáctica, donde las y los docentes utilizarán ejemplos y recursos del medio, así como otras estrategias que les permita reforzar o profundizar el aprendizaje de las y los estudiantes para dar respuesta a los ejes de desarrollo de su comunidad.

- b) Competencias identificadas que están relacionadas con los ejes de desarrollo priorizados para adecuar el currículo, pero que al revisar sus indicadores de logros y contenidos, los mismos no dan salida al cumplimiento de estos ejes del desarrollo priorizados. En este caso deberá colocarse una flecha a dicha competencia o competencias que indique que los indicadores de logros y el contenido de las mismas deberán adecuarse a los ejes de desarrollo priorizados. Si este fuese el caso continuar con el punto 2.2.



**Producto Esperado:**

- Identificadas las competencias del Currículo Nacional Básico relacionadas con los ejes de desarrollo priorizados, para adecuar el currículo.

**ii. Formulación de los indicadores de logros y contenidos para la adecuación del currículo.**

La Comisión Curricular y los equipos docentes, después de analizar las competencias del Currículo Nacional Básico y los ejes de desarrollo priorizados para adecuar el currículo, procede a formular los indicadores de logro y los contenidos curriculares que serán objeto de la adecuación en la Escuela Base y las Escuelas Vecinas

En el proceso de la Adecuación Curricular se debe de tomar en cuenta:

- a) **La interdisciplinariedad**, es decir, un mismo eje de desarrollo se puede abordar a través de varias disciplinas y grados. En este último caso, deberá tomarse en cuenta la gradualidad o complejidad del conocimiento. (Ver el siguiente ejemplo)
- b) Se retomarán las Competencias de grado y/o las Competencias de Ejes Transversales que se relacionan con los ejes priorizados de desarrollo identificados para adecuar el currículo
- c) Se debe tener el cuidado, de ubicar los indicadores de logro y contenidos, en el lugar correspondiente, con el propósito de que la secuenciación u orden lógico de los mismos, se mantengan dentro de los indicadores de logro y contenidos ya escritos en el Currículo Nacional Básico.

Para realizar la formulación de los indicadores de logro y contenidos; la Comisión Curricular, podrá apoyarse en la tabla no.18. Ver anexo.

**Observaciones:** La tabla deberá ser llenada por el equipo de docentes, para garantizar el análisis, su redacción por grado y disciplina del abordaje que se dará al contenido, en cuanto a su nivel de complejidad y su interrelación entre las disciplinas

**Producto esperado:**

- Definidos los indicadores de logro y los contenidos a incorporar en el currículo del Centro educativo, según el grado y disciplinas

**iii. Ubicación lógica de los indicadores de logro y contenidos**

Una vez elaborado los indicadores de logro y contenidos correspondientes a una competencia determinada, ubicarlos dentro de los indicadores de logro y contenidos establecidos en el Currículo Nacional Básico de esa competencia, asegurando el orden lógico del proceso enseñanza- aprendizaje que orientan el cumplimiento de la competencia.



Concluida esta parte, se procede a reenumerar los indicadores de logro y los contenidos establecidos en el Currículo Nacional Básico de la competencia correspondiente. (Ver anexo)

**Producto esperado:**

- Incorporados y reenumerados los indicadores de logro y contenidos adecuados, según la competencia.

**2.1.6.3. Programación mensual del Currículo Nacional Básico adecuado (los TEPCEs)**

El TEPCE, es el taller de evaluación, programación y capacitación educativa que realizan los docentes pertenecientes a un Centro educativo; cuya finalidad es evaluar el cumplimiento de los programas de estudio, reflexionar sobre las causas que facilitan o impiden el aprendizaje de los estudiantes, tomar decisiones y elaborar la programación de las competencias, logros y contenidos a desarrollar en el mes siguiente. Para desarrollar los TEPCE, se deberán ejecutar los pasos siguientes:

**i. Preparación del TEPCE (Pre-TEPCE)**

El Delegado Municipal del MINED, es el responsable de la preparación del TEPCE en coordinación con los Asesores Municipales y Directores de las escuelas bases. En el PreTEPCE, se desarrollarán las acciones siguientes:

- Intercambio de experiencia de aspectos positivos y negativos en el cumplimiento de la programación y acuerdos definidos en el TEPCE anterior.
  - Elaborar la agenda para la ejecución del TEPCE, con sus tres momentos: Introducción, Desarrollo y Conclusión. En esta agenda, se valorará qué aspectos de los resultados de la evaluación, ameritan ser incluidos en el desarrollo del nuevo TEPCE.
  - Seleccionar al docente que desempeñará la función de coordinador del grado o área del TEPCE.
  - Determinar la lista de materiales, documentos curriculares y logística a usar en el desarrollo del TEPCE.
  - Sugerir las formas de ambientación y organización del espacio sede, donde va a realizarse el TEPCE.
  - Realizar gestiones ante la comunidad educativa y organizaciones no gubernamentales que apoyan la educación para el desarrollo del TEPCE.
  - Posterior a ésta sesión, cada director de escuela base, se reunirá con los docentes coordinadores de grado o área, para orientarles la forma como se desarrollará el TEPCE en el núcleo.
- **Producto esperado:** Programada la ejecución del TEPCE.



## ii. Desarrollo del TEPCE

Una vez concluida la parte introductoria, se inicia el momento fundamental de dicha actividad, la cual es realizada por equipos de docentes de grado o área.

El punto de partida de este momento es el intercambio de experiencias y análisis crítico sobre el nivel de cumplimiento, las causas y las lecciones aprendidas que incidieron en el desarrollo de competencias e indicadores de logro de la unidad programada en el mes anterior, a fin de tomar decisiones pertinentes para incorporarlas en la nueva programación.

Una vez concluida la reflexión grupal y tomadas las decisiones, se procede a la programación del currículo del mes siguiente. En este momento, los docentes deben contar con los programas de estudio y el proyecto curricular que contiene la adecuación curricular del núcleo.

Al realizar la programación mensual en el TEPCE, se deberán analizar y discutir las mejores prácticas metodológicas de tipo constructivista que permita la creación de actividades de aprendizajes relacionadas con el contexto, para darle atención a los intereses y necesidades de las y los estudiantes. Así mismo aquellos medios educativos que genera el entorno y que son un soporte didáctico importante para el proceso de aprendizaje.

Para el desarrollo de ciertos contenidos, se debe discutir qué recursos humanos de la comunidad pueden ser elementos de apoyo e identificar qué otros espacios, fuera de las cuatro paredes del aula, pueden ser de utilidad para orientar el proceso enseñanza aprendizaje.

En este paso se retomarán también, aquellos elementos resultantes de la evaluación realizada en el Pre-TEPCE, con el propósito de encontrar en conjunto las acciones a implementar.

### Producto esperado:

- Evaluada la unidad curricular del mes anterior y programada la unidad curricular del mes en curso.

## iii. El seguimiento de los acuerdos asumidos en el TEPCE (POST-TEPCE)

El cumplimiento de este paso, es responsabilidad del Director(a) del centro educativo, así como del Delegado Municipal del MINED.

Una vez desarrollado el TEPCE, se ejecutarán las tareas siguientes:

- El Director(a) del centro educativo, se reunirá con los coordinadores y secretarios de actas de cada grado y área, de los grupos que desarrollaron el TEPCE; con el objetivo de informarse sobre los resultados y acuerdos asumidos por los docentes, además, recolectar los formatos de evaluación, programación, actas y el informe elaborado por el coordinador de grupo con el secretario de actas.
- El Director(a) del centro educativo, basado en los informes recibidos, elabora el informe de la evaluación y programación de su centro educativo, planteando las demandas de capacitación identificadas.



- El Delegado Municipal de Educación realiza reunión con todos los directores de Centros educativos, donde se informa, analizan y valoran los resultados obtenidos en el TEPCE. Se elabora una síntesis de esos resultados los cuales se envían a la Delegación Departamental del MINED.
- Los Directores (as) de las escuelas, con los resultados de la evaluación y la programación, elaboran un plan de seguimiento y acompañamiento para garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el TEPCE.
- El Delegado Municipal de Educación, en conjunto con los Asesores Pedagógicos, realizan un plan de acompañamiento en función de garantizar el cumplimiento de las competencias e indicadores de logro establecidos para la unidad programada en el TEPCE, por los docentes de los núcleos de su jurisdicción.

**Productos esperados:**

- Elaborado Plan de Seguimiento y Acompañamiento a los Centros Educativos para garantizar el cumplimiento de las competencias e indicadores de logro de las unidades curriculares programadas por los docentes en el TEPCE.

**2.1.6.4. Aplicación de la Adecuación Curricular en el Planeamiento Didáctico.**

En el Planeamiento Didáctico se operativiza la Adecuación Curricular, tomando como referencia la programación que se hizo en el TEPCE y como elementos de consulta el Currículo Nacional Básico y la matriz de la Adecuación Curricular del Centro educativo.

Para realizar una efectiva planificación didáctica, deberán seguirse las orientaciones técnico pedagógicas expresadas en el Documento: El Planeamiento didáctico y la evaluación de los aprendizajes emitido por la División General de Currículo y Desarrollo Tecnológico del MINED.

**El Aula de Clase.**

El aula de clase es el quinto elemento que comprende el Modelo Global e Integral ya que es donde se conjugan todos los elementos de este modelo para lograr las competencias discutidas y planificadas mensualmente en los TEPCE.

Al referimos al aula de clase no debe pensarse solamente en las cuatro paredes donde comúnmente se desarrollan los procesos pedagógicos, si no, en todos aquellos espacios donde se pueden realizar los procesos didácticos como: el patio, los laboratorios, bibliotecas, huertos, talleres y todos los ambientes de la comunidad.

Otros aspectos de importancia a tomar en cuenta en la construcción de aprendizajes pertinentes y con calidad, son los padres y madres de familia, los líderes comunitarios y otros agentes del desarrollo presentes en la comunidad.



### 2.1.6.5. El Plan de Fortalecimiento Docente.

En cada Centro educativo se deberá elaborar un plan de fortalecimiento de las competencias docentes, que permita desarrollar una gestión curricular eficaz, eficiente y de calidad. Para ello, se deberán realizar las acciones siguientes:

- ✓ Revisar las estrategias y resultados sobre el ámbito de recursos humanos planteados en el Componente Estratégico o en el diagnóstico socio educativo.
- ✓ Precisar las necesidades de formación y capacitación docente sobre la base de los resultados del punto anterior y del Proyecto Curricular elaborado en el Centro educativo.
- ✓ Formular el plan de fortalecimiento docente del centro educativo, con su respectivo presupuesto en coordinación con la Delegación Municipal y la asesoría de la Escuela Normal o alguna escuela vecina bajo su influencia.
- ✓ Gestionar el desarrollo del plan de fortalecimiento docente con su Delegación Municipal respectiva, así como con organismos e instituciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con el campo de educación en el ámbito del Centro educativo.

**Observación:** Las necesidades identificadas, deberán de especificar el grupo de docentes por grado, disciplina, modalidades a la cual va a incidir la formación.

### 2.1.6.6. Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación debe realizarse en cada Centro educativo para valorar el cumplimiento de la adecuación Curricular.

El monitoreo será responsabilidad del director de las escuelas bases y los directores de las escuelas vecinas, donde existan, a través del acompañamiento pedagógico. En el monitoreo jugarán un papel importante las diferentes instancias del MINED: Municipal, Departamental y Sede Central, a través del acompañamiento y verificación del cumplimiento de la adecuación curricular, según el nivel correspondiente.

La evaluación de la programación curricular del mes, se realizará en los TEPCE; con el objetivo de intercambiar las experiencias positivas y negativas relacionadas con el proceso de adecuación curricular y de esta forma poder retroalimentar lo ejecutado.

Es por eso, que el Componente de Desarrollo Curricular es un proceso continuo, que no puede darse por acabado, ya que al ponerse en práctica debe revisarse periódicamente y ajustarlo según las necesidades, sugerencias y las situaciones cambiantes del entorno.

#### Producto esperado:

- Retroalimentado el proceso de adecuación curricular, en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación.



### 2.1.7. Componente de Gestión Educativa del Centro.

La Gestión en los Centros Educativos, se fundamenta en lo establecido en el Modelo Global e Integral de Organización Escolar y Gestión del Currículo, para la elevación de la calidad de la educación básica y media de Nicaragua.

La Gestión Educativa, tiene como objetivo, focalizar los esfuerzos y recursos alrededor de los aprendizajes de los estudiantes como función esencial de las escuelas, así como el desafío por dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción.

Este componente, moviliza a los diferentes actores para la consecución de los resultados definidos en el componente estratégico y en el componente de Desarrollo Curricular.

#### ¿Qué caracteriza a los centros educativos con una buena gestión educativa?

- El personal practica el trabajo en equipo.
- Sus integrantes establecen objetivos y metas comunes (Componente Estratégico).
- Demuestran disposición al trabajo colaborativo.
- Comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje.
- Practican y viven los valores definidos por la comunidad educativa.
- Establecen altas expectativas para los alumnos.
- Se insertan en procesos permanentes de capacitación.

La gestión educativa del centro educativo, debe tener como reto, que su gestión esté centrada en la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizajes de sus estudiantes y de sus docentes.

La Gestión educativa, debe realizarse sobre las dimensiones siguientes:

- La Gestión Directiva
- La Gestión Organizativa
- La Gestión Psico-pedagógica
- La Gestión Administrativa

#### 2.1.7.1. La Gestión Directiva

La Gestión Directiva, orienta a través del Componente Estratégico todas las acciones que van a conducir al logro de los resultados planteados. El Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo se convierte en un instrumento que guía la gestión del Director y a los órganos de Gobierno Escolar del Centro educativo.

Una Gestión Directiva exitosa en el Centro educativo, deberá realizarse sobre la base siguiente:

- **Un Liderazgo participativo**, enfocando y motivando a todos los actores de la comunidad educativa del Centro educativo hacia las metas propuestas.
- **Tomando decisiones colegiadas** para que los recursos y procesos contribuyan al logro de las metas y aprendizajes deseados.



- **Un clima de trabajo colectivo y participativo** promoviendo un trabajo armónico y colaborativo, fundamentado en la práctica de los valores y principios definidos en el componente estratégico. Este clima de trabajo, debe reflejarse a nivel de todos los miembros de la comunidad educativa y particularmente entre los estudiantes como un efecto de lo que ocurre en el ámbito escolar.
- **Un acompañamiento técnico pedagógico efectivo** que contribuya al mejoramiento continuo del desempeño de las y los docentes; haciendo uso de diferentes técnicas de acompañamiento (directas, indirectas, grupales, individuales etc) que promueva la investigación-acción, la innovación, la experimentación y la sistematización de las mejores prácticas desarrolladas en el aula, para asegurar resultados de aprendizaje con calidad.
- **Una planificación organizada, sistemática, anual y mensual de las diferentes tareas administrativas y pedagógicas.** Para que el Coordinador del Centro educativo, realice una buena gestión, es necesario elaborar el Plan de Corto Plazo, el cual se deriva del Componente Estratégico, ya que es el punto de partida para hacer una efectiva gestión en el año lectivo correspondiente.
- **El Plan de Corto Plazo, está orientado a lograr año con año, parte de los resultados planteados en el Componente Estratégico.** Esto significa que los planes anuales una vez cumplidos, determinan el logro de los resultados previstos en el Componente Estratégico.

El Director del Centro educativo, con los representantes de la comunidad educativa, formulan el Plan de Corto Plazo, para posteriormente divulgarlo.

La siguiente tabla, es una muestra de la forma que se podrá presentar el plan de corto plazo.

Tabla 10:  
Formato para elaborar el Plan de Corto Plazo.

Resultados	Indicadores	Medio de verificación	Actividades	Tiempo de ejecución	Responsables
25% de niños y niñas en edad escolar fuera del sistema educativo matriculados.	% de matrícula mejorado con respecto al 2008.	Libro de matrícula.	Realizar reuniones con líderes comunitarios.	1ra y 2da semana de Febrero.	Director y Docentes
			Visita casa a casa en las comunidades de cobertura de la escuela	1ra. Y 2da. Semana de febrero.	Docentes de la escuela
			Otra.		

El Director del Centro educativo, derivarán del Plan de Corto Plazo, el plan mensual de tareas a fin de que se cumplan los resultados planteados en el PCP, utilizando para ello la matriz de programación y evaluación TEPE.



En los Centros Educativos la gestión directiva debe contribuir a:

- Prever a un corto, mediano y largo plazo mejores resultados educativos.
- Organizar los recursos para la ejecución efectiva del plan.
- Fomentar una gerencia con un liderazgo eficaz.
- Coordinar de manera dinámica las acciones; fomentando una comunicación fluida en todos los niveles (vertical y horizontal), sectores, actores, miembros de la comunidad educativa y comunidad en general.
- Promover la participación educativa.
- Acompañar técnicamente la gestión psicopedagógica y la gestión administrativa.
- Generar métodos y mecanismos para la solución de conflictos.
- Fomentar en las y los docentes la auto superación, la investigación, la innovación, la creatividad, a fin de lograr un eficiente desempeño docente y mejores resultados de aprendizaje.
- Aprovechar racionalmente los recursos humanos, financieros, materiales y físicos, tanto del Núcleo, como de la comunidad; dando especial énfasis en el desarrollo del talento humano
- Monitorear y Evaluar de manera sistemática los procesos y resultados del Plan de Desarrollo Educativo de Núcleo del PCP y los TEPE.
- Tomar decisiones acertadas y colegiadas tanto en el ámbito curricular como administrativo.
- Propiciar acciones colegiadas para mejorar la cobertura, retención, promoción.
- Informar periódicamente a las instancias educativas del MINED, Comunidad Educativa y Comunidad en general sobre los avances y resultados obtenidos en la gestión curricular y administrativa tanto a nivel de las escuelas vecinas como del Centro educativo.

#### **2.1.7.2. Gestión Organizativa**

La Gestión Organizativa, es desarrollada por los representantes de la comunidad educativa con el liderazgo del Director del Centro Educativo.

Las escuelas son los espacios organizados para realizar de manera sistemática, programada y creativa los procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, son el lugar donde se realiza la interacción de los distintos actores de la comunidad educativa.

Para que los resultados sean los previstos, deben organizarse todos los recursos, de tal forma que se maximice su utilización para generar los procesos educativos con calidad.

La Gestión organizativa, permitirá al Centro educativo tener **una estructura organizativa y funcional de la comunidad educativa, las normas de convivencia, los canales de coordinación y comunicación, el Calendario Escolar, el Horario Escolar, la distribución de los recursos humanos, físicos, materiales y tecnológicos**, los cuales son elementos básicos necesarios para garantizar el cumplimiento de los resultados propuestos en el Componente Estratégico y el Componente de Desarrollo Curricular.



En esta estructura organizativa y funcional, intervienen todos los niveles y modalidades educativas (Preescolar, Primaria, Secundaria y CIEJAS), garantizando la articulación entre ellos, en el ámbito del Centro educativo.

La organización interna (Organigrama y funciones), se realizará de acuerdo a las orientaciones de la Oficina de Organización y Métodos de la Dirección General de Planificación, según las características particulares de cada Centro Educativo.

Los niveles de coordinación y comunicación a lo interno y externo del Centro Educativo se dan de forma horizontal y vertical. Estas podrán llevarse a cabo de manera formal (escrito) e informal (verbal), de una forma sencilla, clara, respetuosa y oportuna.

#### **i. La Convivencia Escolar en el Centro Educativo:**

Para garantizar una mayor integración y aumentar las relaciones armónicas entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario elaborar un Manual de Convivencia, que establezca de manera consensuada, las normas que van a regir las relaciones entre dichos miembros.

Se presentan algunas orientaciones que pueden ser de utilidad para la elaboración del Manual de Convivencia del Centro educativo.

- El Director del Centro Educativo con el Comité Técnico Coordinador hace un análisis de todos los documentos normativos relacionados con deberes y derechos humanos y laborales vigentes, así " como los valores y principios definidos en el Componente Estratégico del Plan de Desarrollo Educativo.
- Realizado el análisis de todos los documentos normativos, se conformará una comisión cuyo propósito es llevar a cabo un proceso de consulta sobre los deberes, derechos, faltas y sanciones, así como estímulos y reconocimientos, teniendo en cuenta las situaciones de la realidad del Centro educativo.
- Una vez que la comisión haya concluido el proceso de consulta, formula una propuesta.
- El Director del Núcleo y el Comité Técnico Coordinador realizan una jornada de divulgación y validación del manual. Una vez concluida la divulgación, se levanta un acta y se adjuntan las firmas de todas las personas a quienes se les haya dado a conocer el contenido del mismo.

Para el Manual de Convivencia se propone una estructura de cuatro títulos referentes a estudiantes, docentes, personal administrativo y de apoyo y padres de familia, dividido cada título en cuatro capítulos básicos:

1. Derechos.
2. Deberes.
3. Faltas y Sanciones.
4. Estímulos y reconocimientos, con la finalidad de no hacer un documento estrictamente coercitivo.



## ii. Organización del personal docente y administrativo:

El Director del Centro educativo, organiza a inicio del año escolar al personal docente, según la modalidad y sus características académicas (grados, número de secciones, alumnos por sección, etc.). Incorpora al personal docente y administrativo en los formatos definidos por la División General de Recursos Humanos del MINED.

Al momento de la organización escolar, debe tomar en cuenta las prioridades establecidas por el MINED. Ej. La Batalla por el primer grado, que determina la selección y ubicación de los mejores maestros en este grado y los mejores ambientes escolares.

## iii. Organización del calendario escolar:

El calendario escolar elaborado por el MINED, tiene como objetivo determinar la cantidad de días lectivos, actividades coprogramáticas, fecha de inicio y finalización del año escolar. Cabe recalcar que el calendario escolar puede ser sujeto de adecuación de acuerdo a la naturaleza económica-productiva, ambiental o social de la comunidad. Las adecuaciones al calendario escolar, deberán ser consultadas y aprobadas por la autoridad municipal del MINED.

- Se deben incorporar todas las actividades del calendario escolar a los planes anuales y mensuales del Centro educativo.
- El Director debe garantizar el cumplimiento del calendario escolar.

### 2.1.7.3. La Gestión Psico-pedagógica

El actor principal de esta gestión son los docentes apoyados por la Dirección del centro y los otros actores de la comunidad educativa. Dicha Gestión, debe preocuparse por promover el tipo de aprendizaje que necesitan los estudiantes, las condiciones para llevarlo a cabo y el tipo de gestión necesaria para hacerla posible.

La gestión psico-pedagógica debe tener como punto de partida el currículo adecuado para garantizar su cumplimiento en forma eficiente y con calidad. Así mismo, debe retomar del componente estratégico los valores y principios planteados, para llevarlos a la práctica.

Derivado de los acuerdos tomados en los TEPCE, los docentes deberán realizar su planificación didáctica, tomando como referente el documento sobre: El Planeamiento Didáctico y la Evaluación de los Aprendizajes, elaborado por la División General de Currículo y Desarrollo Tecnológico. Este será un marco de referencia para realizar el acompañamiento a los docentes y para el intercambio de experiencias entre ellos y ellas.

Se debe realizar un acompañamiento sistemático a los docentes en el aula, con el propósito de apoyarlos desde el punto de vista psico-pedagógico y técnico, a fin de garantizar que los estudiantes desarrollen las habilidades y destrezas necesarias que les permitan el logro de las competencias. Esto implica, que no debe enfatizarse en el aprendizaje de los contenidos que ha sido la tradición de la escuela nicaragüense.



El docente debe ser un facilitador que permanentemente ayude a los estudiantes a construir sus conocimientos y sobre todo les enseñe a aprender. Esta situación debe ser reforzada con la participación de estudiantes monitores.

Para garantizar el resultado de los aprendizajes se debe gestionar la capacitación de los docentes, en función del plan de fortalecimiento docente planteado en el Componente de Desarrollo Curricular.

Así mismo, se debe asegurar que las aulas cuenten con los recursos y medios didácticos necesarios; con la ambientación física y pedagógica. Esto implica que se debe contar con espacios limpios, higiénicos, arborizados y ornamentados, donde todos y todas contribuyan a esta situación. Para potenciar esta situación, se deberá promover la elaboración y uso de recursos educativos del medio.

A continuación se abordan algunas condiciones que deben tenerse en cuenta en el aula de clase para producir aprendizajes con calidad:

- ✓ Ambientación física y pedagógica: el aula de clase debe ser un espacio atractivo, por tal razón, la o el docente asegurará cada día su orden, limpieza y ornamentación antes de iniciar las clases, enseñando a sus estudiantes a mantenerla siempre limpia. De igual manera debe cuidarse la ambientación pedagógica acorde a los contenidos programados en el TEPCE y aquellos que requieran reforzamiento permanente como el abecedario, los números naturales entre otros.
- ✓ Organización del aula de clases: el aula de clase debe estar organizada de tal manera que permita la movilización del docente para controlar la actividad de los estudiantes, facilite el trabajo en equipo y el aprovechamiento del espacio para desarrollar algunas actividades grupales.
- ✓ Materiales y recursos: al igual que la ambientación pedagógica cada docente debe preparar con anticipación los materiales que se utilizarán como recurso didáctico en la clase a fin de motivar y facilitar la construcción de los aprendizajes.

La gestión psico-pedagógica deberá promover la colaboración de la comunidad educativa, la comunidad en general y de los organismos presentes en el territorio para que contribuyan al desarrollo del Currículo Nacional Básico y su correspondiente adecuación.

Para el mejoramiento de la calidad en los aprendizajes, esta gestión deberá apoyarse y promover los procesos de investigación, la experimentación e innovación y sistematización de la práctica docente, que permita la generación e intercambio de conocimiento y prácticas exitosas entre los docentes de un mismo centro educativo y de centros educativos vecinos; utilizando los círculos de calidad como herramienta de análisis y de solución de problemas. Estos círculos de calidad deberán involucrar a los padres y madres de familia y la comunidad como una valiosa estrategia que articula la cultura y la educación y propicia el involucramiento de los padres en la educación de sus hijos e hijas.



#### **2.1.7.4. Gestión Administrativa:**

Para el logro de los resultados del plan de corto plazo del Centro educativo, se debe elaborar el presupuesto que sirva de soporte financiero, para la realización de todas las metas previstas. Así mismo, los recursos materiales, físicos, educativos y financieros disponibles deben ser controlados de acuerdo a las normativas del MINED y de control interno establecido, de manera que el uso de esos recursos sea eficiente, racional y administrado con la debida transparencia.

- **Financiamiento:**

De acuerdo con las nuevas políticas del MINED, la Asociación de Padres de Familia es la única que puede hacer actividades para la consecución de recursos financieros, los que serán administrados por ellos y utilizados para satisfacer las necesidades del Centro educativo. Estos deberán manejar los fondos de manera transparente y rendir cuentas periódicamente a toda la comunidad educativa.

- **Manejo de materiales:**

El Director del Centro educativo, debe hacer la respectiva previsión y requerimiento de los materiales a ser utilizados de manera racional y conforme a prioridades establecidas en el plan, para cumplir con los objetivos de calidad educativa. Debe ejercer el control sobre los mismos, basado en las normativas establecidas por el MINED.

- **Recursos Humanos:**

Las normativas para la administración del personal están establecidas por el MINED. Sin embargo, el Director del Centro educativo debe: dar énfasis al desarrollo del talento humano, el cual es el elemento fundamental para garantizar la calidad educativa que brindan la escuela, propiciar un clima de trabajo agradable para promover relaciones interpersonales armónicas, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos a través de la negociación y concertación, y garantizar el cumplimiento del Manual de Convivencia de forma propositiva.

#### **2.1.7.5. Monitoreo y Evaluación del Plan de Corto Plazo**

El Monitoreo del plan de corto plazo, es responsabilidad del Director del Centro educativo. Para realizar el monitoreo, se podrán efectuar reuniones mensuales con el cuerpo docente, donde se deberá analizar el avance físico de los resultados a través de la revisión de los indicadores y los respectivos medios de verificación.

La evaluación del plan de corto plazo, se hará cada semestre y será responsabilidad del Director y los docentes del Centro Educativo.

Para poder evaluar el plan de corto plazo, el Director del Centro educativo, deberá definir en el mismo plan las fechas para el monitoreo y la evaluación.



La evaluación, se podrá hacer en función de los resultados definidos y podrá tener el siguiente esquema:

1. Resultado definido.
2. Nivel de cumplimiento
3. Problemas encontrados y sus causas
4. Lecciones aprendidas.
5. Recomendaciones.



### ***Pongo en práctica lo aprendido para reestructurar mis ideas***

¿Cuál de los componentes del plan de desarrollo educativo PDE, tiene mayor relevancia, para su elaboración?

¿La metodología para la elaboración del PDE, facilita los procesos de participación de los actores protagónicos de la sociedad nicaragüense?



### ***Aplico lo aprendido en contextos diversos***

- Elaboren una guía de todas las actividades previas que los asesores y asesoras pedagógicas, deben considerar para iniciar el proceso de elaboración del Plan de desarrollo educativo.
- Diseñen una matriz dónde establezcan las variables y los indicadores sujetos de análisis para la elaboración del diagnóstico de la comunidad.
- Elaboren una tabla donde se aprecien de forma clara: Componentes, acciones a realizar, participantes y responsables en el proceso de elaboración del PDE.
- Preparen lista de acciones para mejorar el TEPCE.



### ***Aplico lo aprendido al contexto de mi centro educativo:***

- *¿Cómo presentaré a mi centro el contenido de estas dos guías metodológicas?*
- *Elaboro una estrategia de cómo elaborar, de forma participativa, el PDE de mi centro educativo.*





## Glosario

**Aprendizaje:** Proceso de adquisición e incorporación de estructuras cognitivas, desarrollo de actitudes y capacidades que posibilitan nuevos comportamientos personales y sociales.

**Demanda educativa:** Referida a la cantidad y a las características de los solicitantes de servicios educativos y las expectativas que éstos tienen de la oferta educativa de su localidad.

**Enseñanza:** Actividad que se desarrolla en un contexto estructurado y organizado culturalmente, para propiciar situaciones de aprendizaje.

**FODA:** Técnica de recolección, procesamiento y análisis de los datos, que permite mediante un consenso de la comunidad educativa, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para el diseño de estrategias de acción en busca de soluciones para la mejora de la calidad educativa en un contexto determinado.

**Holístico:** Visión integral de un fenómeno o proceso vista desde las partes de un todo.

**Indicador de logro:** es el indicio que permite observar de manera evidente las capacidades alcanzadas a través del aprendizaje.

**Macroentorno:** Condiciones políticas, económicas, sociales y culturales que intervienen e influyen en el ambiente que rodea las instituciones educativas.

**Planificación:** Acciones metódicamente organizadas y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico y social.

**Planificación educativa:** Proceso de previsión y ordenamiento operativo, detallado y metódico de las actividades que en función de metas a corto y mediano plazo deben de realizarse para cumplir los objetivos educativos y que incluye métodos, procedimientos, recursos, organismos responsables y participantes.

**Tasa bruta de escolaridad:** Establece una relación entre la matrícula total sin distinción de edad, y la población que según los reglamentos nacionales debería estar en un determinado nivel, el límite inferior esta determinado por la edad oficial que se establece para el ingreso al nivel.

**Tasa neta de escolaridad:** Establece una relación entre la matrícula total de estudiantes comprendidos dentro de la edad correspondiente al cada nivel educativo y la población que según reglamentos nacionales debería estar en ese nivel.



## Bibliografía



1. Díaz, F.(2005) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Segunda edición. México.
2. García, E. (2004) Didáctica y curriculum. Mira Editores S.A. España.
3. García, N. y otros (2002) La administración escolar. Para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativa. Universidad de Costa Rica.
4. Gimeno, J. y Pérez A. (1992) Comprender y transformar la enseñanza. Editorial Morata: Madrid. España.
5. Ley General de Educación y sus Reformas. (2006)
6. De Castilla, M. (2008) Modelo Global e Integralmente de Organización Escolar y Gestión del Currículo para la elevación de la Calidad de la Educación Básica y Media de Nicaragua.
7. MINED (2009) El planeamiento didáctico y la evaluación de los aprendizajes. Managua, Nicaragua.
8. MINED (2009) Liderazgo y estrategias de dirección del centro educativo: Sistema de Planificación e Información. Managua, Nicaragua
9. MINED (2009) Transformación curricular, paradigmas y enfoques pedagógicos. Managua, Nicaragua.
10. MINED (2009) Metodología para la formulación del Plan Decenal del Poder Ciudadano para la Educación Nicaragüense (Nivel Municipal)
11. Molina, Z. (1997) Planeamiento didáctico. Fundamentos, principios, estrategias, y procedimientos para su desarrollo. EUNED. San José, Costa Rica.
12. Picado, F. (2004) Didáctica General: Una perspectiva integradora. Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED. Cuarta reimpresión. San José, Costa Rica.
13. Tenutto, M. y otros (2004) Escuela para maestros. Enciclopedia de Pedagogía práctica. Editorial Cadiex Internacional. Montevideo, Uruguay.
14. Vadillo, G. y otros (2004) Didáctica. Teoría y práctica de éxito en Latinoamérica y España. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.



El proyecto ANF-IDEUCA "Activación de procesos de calidad en Centros Educativos de Educación Básica, desde una perspectiva de Equidad, Pertinencia y Eficiencia" está concebido y organizado para que se encuentren en la acción la base material que proporciona ANF con la base académica que aporte al IDEUCA. Sobre esta base unificada y fortalecida el IDEUCA asume la formación de los directores de los 40 centros educativos privados, subvencionados y públicos seleccionados, así como la de los maestros y maestras de primaria con énfasis en la lecto-escritura, la matemática y las Ciencias.

Esta formación está organizada en tres Cursos de Diplomado uno para maestros y maestras de educación inicial, primero y segundo grados y el otro dirigido a los maestros y maestras de tercero a sexto grados, ambos concentrados en el currículum y la formación docente. El tercer Curso de Diplomado está dirigido a los directores de centros y concentrado en el fortalecimiento de la gestión.

La atención a estas demandas académicas requiere preparar el material científico pedagógico apropiado en forma de módulos de aprendizaje compartido y de autoaprendizaje reuniendo en ellos aspectos técnicos y prácticos de cada tema acompañados del método de investigación-acción orientado a la reflexión sobre la práctica y el cambio de cada sujeto director, maestro, maestra, en razón de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

