

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**Articulación del Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza, ubicado en el municipio de Río Blanco-Matagalpa, durante el II semestre del año 2016.**

**Para optar al título de Licenciadas en Pedagogía con Mención en  
Administración de la Educación**

**AUTORAS:**

Téc. Sup. María Estela Mendieta Romero

Téc. Sup. Rosa Idelma Palacios Tórrez

**Tutora:** MSc. María del Carmen Fonseca Jarquín

Managua, 16 de diciembre del 2016.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, UNAN –MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÈN DARÍO”**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**CARTA AVAL**

La suscrita, en su calidad de tutora del trabajo de Tesis para optar al título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, titulada: **“Articulación del Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza, ubicado en el municipio de Río Blanco-Matagalpa, durante el II semestre del año 2016.”**.

Elaborado por las Bachilleras: **María Estela Mendieta Romero y Rosa Idelma Palacios Tórrez** hace constar la finalización del mismo, para efectos de su presentación y defensa ante el honorable tribunal examinador.

Se extiende la presente en la ciudad de Managua, a los 06 días del mes de diciembre del año 2016

Msc. Ma. Del Carmen Fonseca Jarquín

Docente tutora

## Índice

### Contenido

I.	INTRODUCCIÓN .....	7
1.1.	ANTECEDENTES .....	8
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3.	JUSTIFICACIÓN .....	13
II.	<b>OBJETIVOS</b> .....	14
III.	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	15
3.1.	Proyecto Educativo Institucional.....	15
3.1.1.	Estructura del Proyecto Educativo Institucional.....	16
3.1.2.	Filosofía Institucional .....	17
3.1.3.	Misión.....	17
3.1.4.	Visión .....	18
3.1.5.	Valores Institucionales.....	19
3.1.6.	Principios Institucionales .....	19
3.1.7.	Lineamientos Institucionales .....	19
3.1.8.	Organigrama.....	20
3.1.9.	Objetivo Estratégico .....	20
3.1.10.	Líneas de acción.....	21
3.2.	Aspectos a desarrollar según gestiones .....	21
3.2.1.	Gestión Institucional .....	22
3.2.2.	Gestión Administrativa.....	24
3.2.3.	Gestión Pedagógica .....	26
3.2.4.	Gestión de convivencia .....	28
3.2.5.	Gestión Pastoral.....	30
3.3.	Recursos humanos.....	32
3.4.	Manual de funciones.....	33
3.5.	Manual de convivencia .....	33
3.6.	Autoevaluación institucional .....	34
3.6.1.	Tipo de evaluaciones institucionales .....	35
3.7.	Lineamientos que orienta el Ministerio de Educación (MINED ) para elaborar el PEI .....	37
3.7.1.	Políticas Educativas .....	37
3.7.2.	Plan estratégico de Educación.....	37nn
3.8.	Plan Operativo Anual.....	38

3.8.1. Estructura del Plan Operativo Anual.....	39
3.9. Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA.....	49
3.10. Relación entre el PEI y el POA.....	50
3.11. FODA.....	50
<b>IV. PREGUNTAS DIRECTRICES .....</b>	<b>52</b>
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>53</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>57</b>
6.1. Enfoque de la investigación.....	57
6.2. Tipo de investigación.....	57
<input type="checkbox"/> Según objetivo .....	57
<input type="checkbox"/> Según el tiempo.....	58
<input type="checkbox"/> Según el tipo de estudio .....	58
6.3. Población y Muestra .....	58
6.3.1. Caracterización de la población .....	58
6.4. Métodos y Técnicas de Aplicación para la recopilación de datos.....	60
a. Instrumentos que se aplicaron: .....	61
b. Validación de los instrumentos .....	61
c. Métodos y Técnicas de Análisis .....	62
d. Plan de análisis.....	62
<b>VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>120</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>125</b>
<b>XI. ANEXOS.....</b>	<b>128</b>

## AGRADECIMIENTO

*Nuestro agradecimiento primeramente a Dios por habernos fortalecido a lo largo de esta experiencia de formación.*

*A nuestra tutora y a cada una de las y los docentes por brindarnos una formación integral, como profesionales de la Educación.*

*A nuestras familias que han sido apoyo incondicional, a las Hermanas Alcantarinas y a la Comunidad Educativa del Colegio Francisco López Mendoza, por habernos permitido vivir esta valiosa experiencia en su institución educativa.*

## RESUMEN

Este trabajo investigativo está dirigido a analizar la articulación del Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza, el cual es una institución católica, subvencionada ubicada en el municipio de Río Blanco-Matagalpa.

Se realizó desde un enfoque cuantitativo, porque analiza la articulación entre el Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual; haciendo uso de estadísticas para procesar la información para la medición de indicadores, es de corte transversal, porque se llevó a cabo en un período de tiempo determinado, que es en el II semestre del año 2016 y el muestreo es por conveniencia o no probabilístico.

Para la realización de esta investigación se tomó en cuenta a los actores que conforman la comunidad educativa del Colegio, y a la Delegada Municipal del MINED – Río Blanco.

Los aspectos que sobresalieron en este estudio, fueron: que el colegio Francisco López Mendoza no posee el Proyecto Educativo Institucional, ni una estructura propia de un POA, por lo que se guía bajo la estructura y orientaciones del Plan de Buen Gobierno que emana el MINED, se percibe la falta de identidad institucional y un débil sentido de pertenencia y de compromiso con la institución por parte de la comunidad educativa; el Ministerio de Educación no orienta la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional, pero la Congregación para la Educación Católica afirma que las escuelas católicas tienen el deber de llevar a cabo su propio proyecto educativo que define la identidad de la escuela.

Como fruto de esta investigación se elaboró la misión, visión y organigrama, se concientizó a las autoridades del centro sobre la importancia del Proyecto Educativo Institucional, se retomaron y ordenaron los valores institucionales en los cuales se guiará el Colegio Francisco López Mendoza y se propusieron las líneas de acción para alcanzar en un período de cinco años lo proyectado en la misión y visión.

## I. INTRODUCCIÓN

El Proyecto Educativo Institucional es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias y respecto a la tarea de educar. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la misión, la visión y los valores que son los pilares de la institución educativa.

El Plan Operativo Anual es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronometradas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. Este orienta la organización que se necesita para la consecución de los objetivos y acciones educativas.

Mientras la planificación estratégica brinda la perspectiva del largo plazo para la gestión de la institución, permitiendo identificar dónde se quiere estar en el futuro, un Plan Operativo hace posible, para cada período temporal del Plan Estratégico, realizar las acciones que permiten hacer realidad el futuro deseado.

Retomando la importancia de estos instrumentos en la planificación de las instituciones educativas, se llevó a cabo el estudio de la articulación que existe entre ambas herramientas de planificación en la labor educativa del Colegio Francisco López Mendoza.

Este documento se estructura a partir de los siguientes acápite: Introducción, Antecedentes, Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos, Marco Teórico, Preguntas directrices, Operacionalización de Variables, Diseño metodológico, análisis de resultados , conclusiones , recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

## 1.1. ANTECEDENTES

En los últimos años se ha hablado mucho sobre proyectos educativos y la Planificación escolar, que se realizan en todos los ámbitos o áreas del centro educativo: área Directiva, área Pedagógica/académica, área Comunitaria y área Administrativa/financiera, todos estos proyectos y planes se operativizan en el instrumento final escolar denominado Plan Operativo Anual.

Dada la relevancia que tiene El proyecto Educativo Institucional y su operativización en el Plan Operativo Anual (POA) en la vida de una institución educativa, se hace interesante su investigación por lo que se indagó sobre estudios relacionados a esta temática a nivel internacional retomando el siguiente estudio:

Lozano y Lara (Santafé de Bogotá- Colombia) en su trabajo de investigación se plantean el tema Paradigmas y Tendencias de los Proyectos Educativos Institucionales: Una visión Evaluativa, en el año de 1999, estos investigadores se trazaron los siguientes objetivos: Conocer y documentar los planteamientos efectuados en las instituciones educativas, identificar la lógica y la coherencia de los PEI, comprender las nuevas relaciones entre teoría y práctica educativa, las formas y procesos de participación de las comunidades en la construcción, puesta en marcha y evaluación de los PEI más significativos a nivel nacional e internacional.

La investigación se desarrolló durante seis meses, involucró la participación de instituciones educativas de diferentes niveles, investigadores sobre el PEI, jurados y personas de instituciones no gubernamentales. Al finalizar su estudio los autores concluyeron:

- Se observa la necesidad de buscar estrategias de formación, compromiso y pertenencia para que las instituciones construyan una verdadera participación de la comunidad educativa a nivel interno y externo.
- En la mayoría de instituciones, existe un débil sentido de pertenencia y de compromiso institucional.
- En la mayoría de PEI, se presentan modelos curriculares y administrativos centralizados que no facilita la participación integral de la comunidad

educativa: a pesar de la existencia de los gobiernos escolares, las relaciones de poder y autoridad son verticales o son motivos de tensión y conflictos institucionales.

- Se encuentran PEI convertidos en planes anuales operativos y planes anuales sin PEI.
- Aparece poca coherencia y consecuencia entre los propósitos enunciados y la información diagnóstica consignada y la realidad encontrada en la vida cotidiana de las instituciones.
- No se presenta la historicidad de los procesos de construcción, implementación y evaluación de los PEI.

En la revisión que se realizó del perfil de los pedagogo se apreció que una de las competencias que debe desarrollar es la de planificar, por lo que se consultó estudios dirigidos a la planificación que se hallan realizados en el departamento de pedagogía para tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio, recopilando información de algunas fuentes bibliográficas, web-gráficas y en el “CEDOC.

Después de consultar varios trabajos de investigación en el Centro de Documentación del Departamento de Pedagogía (CEDOC) se encontró un trabajo de seminario de graduación que a continuación se citará, así mismo se consultó bibliografía en la biblioteca central Salomón de la Selva de la UNAN- Managua donde se recopiló otro informe de seminario de graduación brindando los siguientes datos:

En enero del año 2013, Martínez y Joaquín para optar al título de licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, se plantearon el tema de investigación: “Factores que inciden en la ejecución del Plan Operativo anual del Colegio Público los Cedros, Del municipio de villa el Carmen del departamento de Managua, período comprendido en el II Semestre del año 2012”, donde se propusieron como objetivo general:

Identificar los factores que inciden en la ejecución del Plan Operativo Anual del Colegio Público los Cedros. El diseño metodológico utilizado en este estudio es de enfoque filosófico cualitativo y cuantitativo, y según el desarrollo de la investigación es de tipo descriptivo.

Este Equipo de investigación concluye su estudio planteando los siguientes resultados:

- La estructura que presenta el POA del colegio son ejes estratégicos, acciones o actividades, tareas, periodo de ejecución, responsables, fecha y observaciones.
- La elaboración del POA cumple con los lineamientos orientados por el MINED (ejes, temas estratégicos), y con los requisitos de la estructura del POA.
- La organización del equipo administrativo también favorece la realización de las actividades programadas.
- Otro factor que favorece la planificación del POA es la participación activa de los docentes y estudiantes para la redacción y planificación de las actividades.
- Algunos de los factores que inciden de forma negativa en la ejecución del Plan Operativo Anual es la falta de apoyo de parte de los padres de familias en las actividades escolares.
- Las malas condiciones físicas que presenta el edificio escolar desfavorece el cumplimiento de las actividades planificadas.

Pavón (2012) En su estudio investigativo para optar al título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración de la Educación se propuso como tema “Factores que inciden en la ejecución del Plan estratégico Institucional de la escuela Pública Emmanuel Mongalo y Rubio del municipio del Realejo del Departamento de Chinandega en el período comprendido de enero a noviembre del año 2012” cuyo objetivo general fue Identificar los factores que inciden en la ejecución del Plan Estratégico Institucional de la escuela pública Emmanuel Mongalo y Rubio.

Según sus resultados:

- El Plan Estratégico Institucional cumple con todos los lineamientos y normas que rige el MINED en su elaboración.
- El PEI presenta actualización y pertinencia en las actividades planteadas a lo largo del año escolar.
- Los resultados académicos son satisfactorios, puesto que uno de sus ejes estratégicos es la calidad, se observa en el rendimiento de los estudiantes y un mejor desempeño en los docentes.
- Existe una excelente gestión por parte de la dirección del centro educativo lo que permite que se lleve a cabo satisfactoriamente las actividades planificadas en el PEI.

Al indagar que si en el colegio se han realizados estudios que antecedan al presente, las autoridades del centro manifestaron que no.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acto de proyectarse hacia el futuro es una práctica inherente a toda acción educativa, trabajar con y en proyecto supone construir la propia utopía y preguntarse cómo alcanzarla a través de un horizonte institucional.

A través de un diagnóstico realizado en el Colegio Francisco López Mendoza, previo a este estudio, se logró identificar que el Plan Operativo Anual que guía el trabajo que se realiza en el centro educativo, carece de la identidad institucional, ya que mediante la observación se apreció que el plan que se ejecuta es el que orienta la Delegación Municipal del Ministerio de Educación. Esto llamó nuestro interés por conocer como el Plan Operativo Anual responde al Proyecto Educativo Institucional de dicho colegio.

Otro aspecto que causó este estudio fue el deseo de dilucidar cierta contradicción entre lo mencionado por la Directora General, quien expresó durante el diagnóstico que el colegio se guía con la planificación que orienta el MINED, en cambio la Directora Académica expresó que el colegio se guía por su propia planificación anual, que responde a las necesidades y horizonte institucional del mismo.

El colegio es subvencionado, dirigido por una comunidad religiosa de carácter católica y por tal razón posee su propia autonomía y como es característica de toda institución privada o subvencionada debe tener sus propios lineamientos y basarse en proyectos educativos para el desarrollo de sus instituciones.

Teniendo claro que la planificación debe responder a una filosofía institucional y que a través de su misión y visión tratan de cubrir las necesidades de su contexto educativo, así como proyectarse hacia el futuro mediante su desarrollo planificado, programado y dirigido por el Proyecto Educativo Institucional y la operativización de éste, por medio del Plan Operativo Anual, llevó a plantearse la siguiente interrogante: ¿Cómo se articula el Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Para la gestión administrativa es de prioridad la elaboración de proyectos y planes educativos que guíen, orienten el desarrollo y la vida escolar. Construir el proyecto sobre la base de la escuela que se tiene, implica considerar que no se construye sobre un terreno baldío, sino que se inicia a partir del reconocimiento de que hay una historia, experiencias, logros y elementos que potenciarán sus metas.

La realización de esta investigación está enfocada en analizar la articulación que existe entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual del colegio Francisco López Mendoza y a través de este poder colaborar con esta institución en la elaboración de su horizonte institucional.

Con los resultados de esta investigación se espera brindar ayuda al equipo de dirección, para mejorar las debilidades y necesidades que se encontraron en el desempeño de la función de planificación administrativa que se ejerce en el Colegio Francisco López Mendoza, con el fin de orientar el proceso de elaboración del Proyecto educativo Institucional y el Plan Operativo Anual, pertinente a la realidad de la institución educativa, haciendo énfasis del desarrollo de la identidad institucional.

Por otro lado el Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Privados y Subvencionados (2010), en el título IV y artículo 79, inciso b, establece que una de las funciones de la directora es elaborar proyectos y planes del centro educativo, con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.

La ejecución de este trabajo beneficiará de forma directa a las directoras, también ayudará de forma indirecta a los docentes, estudiantes y padres de familia, esperando se retomen las debidas recomendaciones acorde a los resultados de la investigación, para la toma de decisiones en pro del mejoramiento del Colegio, así mismo esta información servirá al departamento de Pedagogía como banco de datos para posteriores estudios relacionados este tema.

## II. OBJETIVOS

### **Objetivo general:**

Analizar la articulación del Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza, ubicado en el municipio de Río Blanco-Matagalpa, durante el II semestre del año 2016.

### **Objetivos específicos:**

- ❖ Identificar la estructura del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza.
- ❖ Comparar los lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI y POA, con el que realiza la directora en el Colegio Francisco López Mendoza.
- ❖ Establecer relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que se realizan en el Colegio.
- ❖ Brindar capacitaciones para fortalecer la elaboración e implementación del PEI y el POA del colegio.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Proyecto Educativo Institucional

Según Fernández E. (2001), el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento activo que sirve para dinamizar y mejorar los planteamientos institucionales tanto en su práctica actual como fuera. Podemos definirlo como el instrumento de gestión que enumera y los rasgos de identidad, formulan los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa para realizar la oferta pedagógica didáctica con coherencia en el contexto escolar.

De acuerdo a la Enciclopedia General de Educación (1999) el Proyecto Educativo Institucional, es el instrumento que incluye una propuesta integral para dirigir y orientar de manera coherente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar.

Lozano y Lara (1999), afirman que el Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. El PEI (Proyecto Educativo Institucional), es la carta de navegación política o “constitución educativa” que orienta la acción cultural y comunitaria de la sociedad civil escolar, en términos de los principios y fines que determinan la misión, la intencionalidad y el horizonte institucional; establece, además las reglas que regulan el comportamiento ético y moral, individual y social de los miembros de la comunidad educativa, así como las estrategias pedagógicas y los sistemas de gestión y administración de los recursos.

Según el Cardenal W. B. (1988), Prefecto de la Congregación para la Educación Católica, las incumbencias de una escuela católica son bastante amplias y articuladas, por lo que además de la obligación de respetar las normas constitucionales y las leyes ordinarias, y de confrontarse con métodos, programas, estructuras, etc., tiene el deber de llevar a cabo su propio proyecto educativo, encaminado a coordinar el conjunto de la cultura humana con el mensaje de salvación; ayudar a los alumnos en la actuación de su realidad de nueva criatura y adiestrarlos para sus obligaciones de ciudadano adulto. Se trata de un proyecto

global “caracterizado”, en cuanto dirigido a la consecución de unos objetivos peculiares, que se debe realizar con la colaboración de todos sus miembros. En concreto, el proyecto se configura como un cuadro de referencias que: define la identidad de la escuela, explicitando los valores evangélicos en que se inspira; precisa los objetivos en el plano educativo, cultural y didáctico; presenta los contenidos-valores que hay que transmitir; establece la organización y el funcionamiento; prevé algunas partes fijas, preestablecidas por los profesionales (gestores y docentes); qué se debe gestionar conjuntamente con los padres y estudiantes y qué espacios se dejan a su libre iniciativa; indica los instrumentos de control y evaluación.

Se prestará especial consideración a la exposición de algunos criterios generales, que deberán inspirar y hacer homogéneo todo el proyecto, armonizándose en él las opciones culturales, didácticas, sociales, civiles y políticas como: a) Fidelidad al Evangelio anunciado por la Iglesia. La acción de la escuela católica se sitúa, ante todo, dentro de la misión evangelizadora de la Iglesia, insertándose activamente en el contexto eclesial del País en el que trabaja y en la vida de la comunidad cristiana local. b) Rigor de la investigación cultural y del fundamento crítico, respetando la justa autonomía de las leyes y métodos de investigación de cada una de las ciencias, orientados a la formación completa de la persona. c) Avance gradual y adaptación de la propuesta educativa a las diversas situaciones de cada persona y de las familias. d) Corresponsabilidad eclesial.

Aun siendo la comunidad docente el centro propulsor y responsable principal de toda la experiencia educativa y cultural, el proyecto debe nacer también de la confrontación con la comunidad eclesial con las formas de responsabilidad que se juzguen oportunas.

### **3.1.1. Estructura del Proyecto Educativo Institucional**

Según Lozano y Lara (1999), los elementos y componentes de la estructura de los PEI privados de comunidades religiosas son: principios y fundamentos filosóficos y epistemológicos, doctrinales y proyecto pastoral, fines y objetivos de la educación., análisis de situación institucional y evaluación de recursos, sistema de costos,

matrículas, pensiones y proyectos de inversión, objetivos del proyecto, estrategias pedagógicas, didácticas y metodológicas, perfiles de la comunidad educativa, planes de estudio, criterios de evaluación del rendimiento, proyectos pedagógicos, servicio social obligatorio, manuales y reglamentos, gobierno escolar.

### **3.1.2. Filosofía Institucional**

Según el Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas (2011), la filosofía institucional es una integración de principios, criterios y valores que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una institución educativa. Eso le permite llevar a cabo su labor, en base a las características que la diferencian de las demás instituciones, en relación con el entorno, y la diversidad étnica y cultural de la comunidad y la región donde se encuentra inmersa.

La filosofía institucional es la carta de presentación de una institución. Comprende su misión, visión, valores, objetivos, principios y políticas institucionales. Describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a la educación.

Así mismo es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la institución educativa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.

### **3.1.3. Misión**

Según la UNESCO (2011), la misión es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas.

Según González (2001) la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

En el documento Hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional de las Hermanas Bethlemitas (2014), la misión es la razón de ser de la institución. Esta declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las acciones, así como las características distintivas de la institución. Al formular la Misión, la Institución Educativa debe responder cinco preguntas:

- 1 ¿Qué función desempeña la institución?
- 2 ¿Para quién desempeña esta función?
- 3 ¿Para qué desempeña esta función?
- 4 ¿Cómo da cumplimiento a esta función?
- 5 ¿Por qué existe la institución?

La Misión debe ser clara y entendible para todos. Es corta, para que todos la recuerden fácilmente. Refleja las características distintivas de la institución, es decir, los aspectos que la hacen diferente y difícilmente imitable. Permite la flexibilidad en la implementación, pero no tanto para tener carencia de enfoque. Sirve de referente, para que el Equipo Directivo y demás personas en la institución puedan tomar decisiones.

#### **3.1.4. Visión**

De acuerdo a la UNESCO (2011), la visión es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución.

Según el documento Hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional de las Hermanas Bethlemitas (2014), Es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una institución educativa quiere y espera ser en el futuro. Al definir la visión la institución establece el rumbo que desea lograr en el futuro, es decir, el funcionamiento de que quiere tener a largo plazo.

La visión es importante porque:

- Facilita la toma de decisiones
- Genera motivación
- Permite dirigir los esfuerzos hacia una meta específica y conocida.

La visión debe incluir una dimensión de tiempo. Ser integradora y detallada. Ser positiva y alentadora. Ser realista. Ser coherente. Ser difundida interna y externamente.

### **3.1.5. Valores Institucionales**

Para Lozano. L (1999), los valores institucionales son los principios éticos, las creencias sobre lo que se considera deseable, principios normativos de conductas que provocan determinadas actitudes en los miembros de quienes la conforman.

La UNESCO (2011), afirma que los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones. El tener valores propios y únicos de la institución crea una ventaja competitiva frente a otras instituciones.

Los valores deben ser claros, precisos, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la Institución Educativa.

### **3.1.6. Principios Institucionales**

Según Rossi y Grinberg (1999), los principios institucionales son una determinada postura ética que sienta las bases del resto de las definiciones.

### **3.1.7. Lineamientos Institucionales**

Lozano L. (1999), refieren que los Lineamientos Institucionales son el conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de la institución y favorecen el comportamiento autónomo de sus miembros.

Para Arrieta (2010), los lineamientos institucionales desarrollan el alcance de la norma, así como los requisitos que se deben cumplir. Son normas de carácter

técnico y normativo que procuran la alineación estratégica, sirven para implementar una política y sus estrategias, establecen pautas metodológicas y prioridades; procuran uniformar criterios para la acción y orientan y direccionan las prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones.

### **3.1.8. Organigrama**

Según el documento Hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional de las Hermanas Bethlemitas (2014), los organigramas son los que especifican la posición e impacto de los diferentes actores de la institución. Ellos permiten a la dirección el conocimiento de las áreas y canales de comunicación, donde se desarrollan relaciones con las otras unidades que integran la organización, al personal le permiten conocer la ubicación o puesto de función dentro de la organización según su jerarquía y al público ofrecen la oportunidad de tener una visión global de la estructura y posible funcionamiento de la organización.

Según la UNESCO (2011), el organigrama es una manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la institución y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la institución y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa.

### **3.1.9. Objetivo Estratégico**

Bogantes (1998), expresa que los objetivos estratégicos reflejan y operan, en diversos niveles de concreción, las grandes intencionalidades educativas. Es decir, es mediante la elaboración de los objetivos que se concretan los propósitos o logros específicos que lograrán alcanzar los fines y objetivos generales que se propone el sistema educativo, como un medio para dar respuesta a las demandas educativas de determinada sociedad.

Andrade (2015), afirma que un objetivo es el que especifica qué espera cumplir la organización de un mediano a largo plazo.

Bethlemitas (2015), dicen que los objetivos estratégicos expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el qué se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la mejora y el desarrollo de la institución educativa. El establecer objetivos para la institución facilitará enfocar las energías del equipo docente y directivo hacia propósitos comunes conocidos y compartidos; comunica un marco de referencia para todos los involucrados en el proceso de planificación y ejecución del plan, de tal manera que cada una de las personas trabaja en la misma dirección que la institución.

Los objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

### **3.1.10. Líneas de acción**

De acuerdo al Manual para la elaboración y presentación del proyecto Educativo Institucional (2014), una línea de acción consiste en seleccionar aspectos de cada ámbito ya sea en el pedagógico, el institucional o proyección a la comunidad, para su fortalecimiento o solución. Para fortalecer y dar solución a los aspectos priorizados, luego de la elaboración del diagnóstico, establezca la estrategia a ejecutar y éstas se convertirán en las líneas de acción.

### **3.2. Aspectos a desarrollar según gestiones**

Anzola, S. (2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

Según Gamarra(2011), la propuesta de gestión propone una forma de organización y funcionamiento de la Institución Educativa, de tal manera que haga posible la propuesta pedagógica, para lo cual debe de recuperar la información recogida en la

identidad y el diagnóstico, que servirán de insumo para su elaboración. De la identidad sólo se toma la visión y la misión y del diagnóstico se toman aspectos vinculados con el área de gestión, tales como: organización, clima institucional, procesos de gestión, manejo de personal, etc.; estos elementos constituyen el punto de inicio que permite establecer relaciones entre la propuesta de gestión y las necesidades reales del centro operativizando de esta manera la propuesta pedagógica.

### **3.2.1. Gestión Institucional**

La UNESCO (2011), expresa que esta gestión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta gestión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la gestión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión.

#### **3.2.1.1. Identidad Institucional**

Según la UNESCO (2011), la identidad de institucional está conformada por:

#### **3.2.1.2. Reseña histórica**

Reúne el proceso histórico de la institución desde su fundación, presentando los momentos significativos por los que ha atravesado a lo largo de los años de su existencia.

### **3.2.1.3. La cultura institucional**

Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad.

### **3.2.1.4. Organización Institucional**

De acuerdo al Documento de Trabajo hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional de las Hermanas Bethlemitas (2015), la organización institucional es la estructura organizativa que está expresada en niveles de autoridad y coordinación, para la planeación, desarrollo, evaluación-verificación y mejora continua, de cada uno de los procesos requeridos en la prestación del servicio educativo. Los niveles de organización institucional son: nivel directivo, nivel administrativo y nivel operativo.

### **3.2.1.5. Comunicación**

Según Karh (2010), la comunicación es un medio por el cual se establece, fija o cambia una relación. La palabra comunicación encierra uso múltiple y cubre cualquier tipo de relación, desde los recursos tecnológicos de emisión y recepción de datos, a los medios de información de masas, pasando por la relación interpersonal. Es decir se trata de un proceso dinámico entre al menos dos partes y conlleva un carácter transaccional.

### **3.2.1.6. Desarrollo institucional**

Para Roa (2002), al hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la

organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.

El desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones.

### **3.2.2. Gestión Administrativa**

Según la UNESCO (2011), en esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

#### **3.2.2.1. Clima institucional**

De acuerdo a Kahr (2010), el clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias generadas de sus miembros en la escuela. Este tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

#### **3.2.2.2. Desarrollo del personal**

Según Brito (2010), el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan

y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

### **3.2.2.3. Trabajo en equipo**

Según la Revista Gestión (1997), el trabajo en equipo es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial.

De acuerdo a Balmaceda (2016), un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan de forma independiente para lograr una meta común. Es un esfuerzo cooperativo de los miembros de un equipo para cumplir una meta, pasando por la efectividad, desarrollo y crecimiento.

### **3.2.2.4. Mantenimiento de la infraestructura**

Según el Manual Operativo de Centro Públicos (2014), se entiende por mantenimiento todas aquellas acciones que deben ejecutarse en una edificación, en sus instalaciones, mobiliario y equipos con el objetivo de preservar sus condiciones originales de calidad, funcionamiento y comodidad. Es un proceso permanente dirigido a asegurar que la infraestructura educativa se encuentre siempre en buen estado, previendo que el bien no deje de operar y corrigiendo lo dañado. Debe realizarse de manera periódica y de acuerdo a una programación anticipada. Existen dos tipos de mantenimientos:

***Mantenimiento preventivo***, proceso destinado a mantener la operatividad de la infraestructura educativa sometida a desgaste o deterioro normal por el uso de la población estudiantil, personal docente y administrativo, y por efectos del intemperismo (exposición continua a los agente atmosféricos) como agente natural. Este tipo de mantenimiento evita que la infraestructura educativa deje de operar.

**Mantenimiento correctivo**, proceso que comprende todas las acciones orientadas a corregir las fallas originadas por el mal uso o desgaste natural de algunas partes de la infraestructura educativa. La finalidad de la intervención es que esa infraestructura cumpla su vida útil y/o se pueda prolongar.

El mantenimiento de locales y de mobiliario es responsabilidad del Coordinador Administrativo y/o Director del Centro, el cual deberá realizar reconocimiento e inventario periódico del estado del local escolar en lo relacionado a infraestructura, instalaciones y mobiliario. Este diagnóstico debe contemplar un registro exacto de los signos de deterioro en cada una de las partes del local escolar.

El mantenimiento de las instalaciones escolares debe iniciar con el diagnóstico o evaluación de las mismas, para determinar cuál es la situación de que se parte y cuáles son las necesidades más urgentes por atender. Estas evaluaciones o revisiones de las instalaciones escolares, deberán realizarse permanente, a fin de detectar descomposturas o fallas y tomar medidas para corregirlas.

### **3.2.3. Gestión Pedagógica**

Según la UNESCO (2011), esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

#### **3.2.3.1. Desarrollo curricular**

Grinberg, (1999), afirman que el desarrollo curricular en la escuela es sin duda uno de los ejes centrales de la tarea que realiza el equipo docente. Todos los días,

momentos tras momento, se lleva a cabo esta tarea. Cuando pensamos que vamos a hacer a lo largo de la jornada, así como cuando estamos junto con los alumnos en clase, tomamos decisiones de tipo curricular. Decisiones que obedecen a criterios diferentes. Desde la decisión de comenzar una nueva unidad por un determinado contenido, o la decisión de realizar una actividad y no otra, hasta la definición de cómo y cuándo vamos a evaluar a los alumnos; todas ellas son decisiones de tipo curricular que definen la forma que asumirán la enseñanza y el aprendizaje en esa escuela y con esos alumnos.

En el desarrollo curricular actúan como marco para las decisiones curriculares específicas el: ¿qué y para qué enseñar?, ¿cuándo y cómo enseñar?, ¿qué, cuándo y cómo evaluar?

### **3.2.3.2. Innovación pedagógica**

Según Madrigal (2011), la innovación pedagógica se define por oposición y contraste a una situación habitual en las aulas, se le reconoce cuando se altera el sistema racional intersubjetivo de la clase tradicional y se modifica el sistema de vinculaciones en la triada docentes-alumnos-contenidos. Es por ello que focalizamos nuestra atención en aquellas experiencias caracterizadas por los docentes como innovaciones pedagógicas.

### **3.2.3.3. Desempeño docente**

Mondy (2000), define el desempeño docente como el proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas.

Para Lianera (1991), el desempeño docente es una estrategia académica que permite identificar y atender en forma pertinente los problemas asociados al desempeño académico y profesional de los docentes, con la finalidad de verificar, retroalimentar y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Montenegro I. (2003), define el desempeño del docente como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

Díaz Barriga, A. (2006), manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación.

Para UNESCO (2005) desempeño docente es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impacta la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

#### **3.2.3.4. Rendimiento académico**

López & Moraga (2010), expresan que el Rendimiento Académico es una variable estudiada ampliamente con diversos enfoques ; inicialmente se vincula con mediciones de conocimientos traducidos en puntuaciones; más adelante se incorpora el criterio cualitativo que integra además de conocimientos, las habilidades, actitudes, valores, creencias y comportamiento general del estudiante.

El diccionario de las Ciencias de la Educación (1983), lo define como el nivel de conocimiento del estudiante medido en una prueba de evaluación; en él intervienen aspectos intelectuales vinculados a la personalidad, tales como intereses, hábitos de estudios, escolaridad, relación profesor-estudiante, autoestima y otros.

#### **3.2.4. Gestión de convivencia**

De acuerdo al Documento de Trabajo hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional de las Hermanas Bethlemitas (2015), la gestión de convivencia constituye las prácticas recurrentes que permiten evidenciar la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la dimensión comportamental de los estudiantes.

#### **3.2.4.1. Relaciones con el entorno**

Para la UNESCO (2011), cuando se habla de este aspecto, se hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.

#### **3.2.4.2. Proyección social**

Según Lineamientos del XXII Capítulo General de las Hermanas Bethlemitas (2015), la proyección social es la que fortalece la sensibilidad hacia las personas más necesitadas, en un compromiso con la equidad, la justicia y la solidaridad; fundamentada en el respeto y amor a la persona, en el conocimiento, defensa y promoción de los derechos humanos, en el cuidado y protección del medio ambiente, comprometiendo a todos los miembros de la comunidad educativa en la formación de ciudadanos honestos, justos, democráticos, constructores de paz y solidarios; sobrios y austeros frente a una sociedad del consumo y del derroche.

#### **3.2.4.3. Vida saludable**

El Manual Operativo de Centro Educativo Público (2013), establece que para favorecer una vida saludable el centro educativo debe responsabilizarse por la protección e integridad física y mental de las personas que en el conviven, especialmente de los/as estudiantes. Para esto deberán prever soluciones a potenciales emergencias al interior o exterior del centro, que le permitan tomar

decisiones rápidas y acertadas, para proteger la integridad física y psicológica de las personas.

#### **3.2.4.4. Escuela para padres y madres**

Según el Manual Operativo de Centro Educativo Público (2013), la escuela de padres y madres es un espacio educativo formal donde se reúnen de manera periódica Padres y Madres para compartir ideas, propósitos, actividades, experiencias y soluciones, en procura de contribuir de manera colectiva con el mejoramiento de la calidad del centro educativo y de las relaciones armoniosas de éste con la familia y la comunidad. La escuela para padres y madres de familia persigue los siguientes fines:

- a. Sensibilizar a los Padres y Madres en lo concerniente a la necesidad de valorar el centro educativo como un espacio de desarrollo de sus hijos/as.
- b. Invitar a los padres y madres a valorar el trabajo de los docentes a favor de sus hijos/as.
- c. Promover acciones preventivas y correctivas en los padres y madres que contribuyan a estrechar los lazos afectivos con sus hijos/as.
- d. Fomentar la organización de los padres y madres con el fin de involucrarlos en los procesos de aprendizajes de sus hijos e hijas...

#### **3.2.5. Gestión Pastoral**

Según los lineamientos para la Pastoral Educativa Bethlemitas (2011), la gestión pastoral está al servicio del proyecto educativo, las personas y los espacios deben favorecer un ambiente animado por el espíritu evangélico de caridad y libertad. En lo formal e informal, en lo curricular y extracurricular; en lo académico y en lo (Luis Antonio Lozano, Carlos Julio Lara, 1999) (Mariana Rossi, Sivia Grinberg, 1999) (Morales, 2011) complementario, en todos los espacios la pastoral a través de su ser y quehacer impregna de Cristo y su mensaje salvador, la vida de la institución escolar.

### **3.2.5.1. Liturgia**

Según Rivero (2016), liturgia es el modo como la Iglesia en su cabeza y en su cuerpo místico o miembros puede ponerse en contacto y comunicación con Dios, a través de gestos, palabras, ritos, acciones y así poder participar de la maravillosa gracia de Dios, santificarnos y entrar en esa vida íntima de Dios.

También es el conjunto de signos y símbolos con los que la Iglesia rinde culto a Dios y se santifica. Todas las acciones litúrgicas: oración, sacramentos están dirigidas, por tanto, a dar culto a Dios Padre, por medio de Jesucristo, en el Espíritu Santo, y a la santificación de cada uno de los fieles que forman esta Iglesia de Cristo.

### **3.2.5.2. Profética**

La dimensión profética de la consiste, en el anuncio del mensaje cristiano, por medio de la proclamación de la Palabra de Dios y su enseñanza, así como la denuncia evangélica de todas aquellas estructuras y situaciones que impiden en nuestra sociedad y en nuestros corazones la construcción del Reino de Dios.

De acuerdo al Documento de Santo Domingo (1992) en el numeral 1032 b, afirma: la educación católica no ha de perder de vista la situación histórica y concreta en que se encuentra el hombre, a saber, su situación de pecado en el orden individual y social. Por consiguiente, se propone formar personalidades fuertes, capaces de resistir al relativismo debilitante y vivir coherentemente las exigencias del bautismo.

En el Documento de Aparecida (2007), se afirma que los centros educativos católicos procuran transformar mediante la fuerza del Evangelio los criterios de juicio, los valores determinantes, los puntos de interés, las líneas de pensamiento, las fuentes inspiradoras y los modelos de vida de la humanidad que están en contraste con la Palabra de Dios y el designio de salvación.

### **3.2.5.3. Social**

La dimensión social alude a las relaciones que la institución entabla con la comunidad en la que se encuentra ubicada, su proyección hacia la misma, la atención en los procesos de enseñanza-aprendizaje y sus características y

necesidades específicas. También hace a la relación y proyección hacia el medio social.

De acuerdo a la Congregación para la Educación Católica (1997), *La escuela católica está al servicio de la sociedad*. La escuela católica no debe ser considerada separadamente de las otras instituciones educativas y gestionada como cuerpo aparte, sino que debe relacionarse con el mundo de la política, de la economía, de la cultura y con la sociedad en su complejidad. Conciérne, por tanto, a la escuela católica afrontar con decisión la nueva situación cultural, presentarse como instancia crítica de proyectos educativos parciales, modelo y estímulo para otras instituciones educativas, hacerse avanzadilla de la preocupación educativa de la comunidad eclesial.

La escuela católica establece un diálogo sereno y constructivo con los Estados y con la comunidad civil. El diálogo y la colaboración deben basarse en el mutuo respeto, en el reconocimiento recíproco del propio rol y en el servicio común al hombre. Para llevar a cabo esto, la escuela católica se integra de buen grado en los planes escolares y cumple la legislación de cada país, siempre que éstos sean respetuosos de los derechos fundamentales de la persona, comenzando del respeto a la vida y a la libertad religiosa.

La institución debe ser un centro de vida inserto en una comunidad que proyecte una adecuada atención pastoral, que posibilite la experiencia de fe y de vida eclesial desde una mirada contemplativa, eucarística, mariana y misionera sobre la realidad, reconociendo la dignidad de la persona humana y el derecho de todos a recibir los beneficios de la educación.

### **3.3. Recursos humanos**

De acuerdo a Merino (2002), los recursos humanos son las personas que laboran en una institución, son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso.

### **3.4. Manual de funciones**

Según la UNESCO (2011) el manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas.

El manual de funciones describe las funciones generales de la institución educativa y las funciones específicas de cada cargo. Asimismo, determina la ubicación de los cargos dentro de la estructura, precisa los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad y establece las relaciones funcionales.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, las de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan.

Para elaborar el Manual de Funciones se recomienda:

1. Analizar y evaluar la pertinencia de la estructura organizativa vigente en relación a los cargos, las funciones, las relaciones y los canales de comunicación entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.
2. Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones pertinentes al contexto.
3. Una manera de obtener estos datos es que cada miembro de la comunidad educativa identifique y analice lo que compete a su quehacer en su institución.

### **3.5. Manual de convivencia**

Borrero García (1997), considera que el Manual de convivencia debe convertirse en un referente de conductas entendibles por el niño, con reglas justas establecidas para el bien común, que le permitan actuar por convencimiento y no por temor y represión. Propone que no necesariamente los Manuales de Convivencia deberían estipular faltas y sanciones, sino más bien informar a la comunidad educativa de las

instancias a las cuales puede acudir en caso de conflicto y dónde y cómo opera cada una de ellas.

### 3.6. Autoevaluación institucional

Las Hermanas Bethlemitas en el Documento de Trabajo hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional (2015), afirman que la autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas, para mejorar la calidad del servicio educativo. La autoevaluación institucional ha de fundamentarse en los siguientes principios:

**Veracidad:** es fundamental que la honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información sean actitudes que garanticen la calidad de la evaluación. De allí que las evidencias (documentos, informes, encuestas, indicadores...) sean indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra cada institución y las decisiones que a futuro se deben tomar.

**Participación:** favorecer espacios para la contribución significativa y propositiva de los miembros de la comunidad educativa.

**Corresponsabilidad:** en el desarrollo de los procesos necesarios que ameriten implementarse para mejorar la institución, porque el éxito de la gestión institucional requiere del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que le corresponda.

**Empoderamiento:** como el compromiso moral de analizar la realidad, reconocer su situación y buscar soluciones a problemas detectados.

**Pertinencia:** para ubicar en el contexto institucional, los aspectos que corresponden a cada ámbito de la gestión escolar.

Entre las características de la autoevaluación institucional se destacan las siguientes:

-Se realiza en cada institución educativa.

-Es llevada a cabo por los profesionales de la institución educativa sin excluir la posibilidad de ayuda externa.

-Tiene como objetivo comprender y mejorar la práctica educativa.

### **3.6.1. Tipo de evaluaciones institucionales**

De acuerdo a Rossi y Grinberg (1999), es posible distinguir distintos tipos de evaluación según sea inicial o diagnóstica, procesual y final. Cada una de éstas persigue objetivos diferentes y demanda distintos tipos de análisis de la información.

#### **3.6.1.1. Evaluación Inicial o Diagnóstica**

Grinberg (1999), expresan que esta evaluación se realiza antes de comenzar la elaboración de un determinado proyecto, es de hecho una etapa de su planificación. Tanto a nivel del PEI como en la definición de los proyectos específicos contar con una apreciación clara acerca del momento en el que se encuentra la institución permitirá definir cursos de acción permanentes y adecuados a las características y necesidades de la institución en un momento dado.

Este tipo de evaluación facilita construir estrategias de acción que sean pertinentes y posibles para ese estado de situación diagnosticado.

La evaluación inicial consiste en:

- Conocer los recursos con los que cuenta cada institución para fomentar posteriormente su optimización.
- Conocer la singularidad del contexto institucional.
- Identificar las necesidades para diseñar las estrategias de acción.
- Preguntarse acerca de la realidad institucional, y la adecuación de las acciones que se desarrollan.

La evaluación inicial debería considerar aspectos vinculados con: el entorno, los recursos existentes en la institución, el clima y relaciones institucionales, proyectos existentes, alumnos, padres, el equipo docente y el equipo directivo.

### **3.6.1.2. Evaluación Procesual**

De acuerdo a Grinberg (1999), la evaluación procesual está estrechamente vinculada con la evaluación formativa. Se trata de un tipo de evaluación que implica al conjunto de los miembros involucrados en el desarrollo de un proyecto. Supone un proceso de valoración continua y permanente acerca del devenir institucional, por tanto tiene un carácter dinámico y diacrónico (a lo largo del tiempo).

La evaluación procesual es una estrategia que puede favorecer la construcción de una gestión proactiva, en tanto permite conocer los cursos de acción e identificar la necesidad de introducir modificaciones tendientes a potenciar el funcionamiento de la institución.

Dado su carácter continuo y de seguimiento en la marcha se construye a través de lecturas sistemáticas y concretas sobre la vida cotidiana de la institución.

Los objetivos de la evaluación procesual se vinculan con:

- El asesoramiento y la orientación.
- Corrección y orientación de estrategias y acciones.
- Seguimiento en la marcha de proyectos.

El eje sobre el que gira este tipo de evaluación se vincula con la posibilidad de contar con información acerca de lo que se está haciendo en la institución, cómo se está haciendo, y seguidamente valorar la necesidad de corregir los cursos de acción, implementar los ajustes necesarios o fortalecer las acciones tal como se habían planificado y se están desarrollando.

### **3.6.1.3. Evaluación Final**

Para Grinberg (1999), la evaluación final supone analizar, valorar y ponderar los resultados alcanzados al finalizar un determinado proyecto o un determinado curso escolar.

Este tipo de evaluación encuentra sentido en la apreciación de los logros alcanzados, valorando sus efectos positivos, negativos y/o no previstos en la

planificación inicial, buscando encontrar las causas y factores que intervinieron en el logro de unos resultados y no otros.

La evaluación final consiste en apreciar el grado de consecución de los objetivos prefijados, así como analizar las acciones desarrolladas, valorando la relación entre éstas y los logros obtenidos, a la vez que permite detectar nuevas necesidades.

### **3.7. Lineamientos que orienta el Ministerio de Educación (MINED ) para elaborar el PEI**

La UNESCO (2011), cita que los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

Los lineamientos lo conforman las leyes o reglamentos explícitos. Las normas pueden presentarse de modo implícito para los miembros de la institución y son las que guían la elaboración de los proyectos educativos.

#### **3.7.1. Políticas Educativas**

Según Vargas (2014), las políticas educativas son parte de la política pública de un Estado y como la educación es un derecho universal, estas políticas deberían tratar de poner en práctica medidas y herramientas que sean capaces de asegurar la calidad de la educación.

El MINED en las Políticas Educativas (2007- 2011) establece: Mejor Educación, Mejor Currículum, Mejores Maestros, Mejores estudiantes, Mejores Escuelas, así como una Gestión Educativa Participativa y Descentralizada, la Educación como Tareas de Todos y Todas.

#### **3.7.2. Plan estratégico de Educación**

Según MINED (2011), el Plan Estratégico de Educación constituye un instrumento para direccionar e implementar las políticas para la transformación educativa del

quinquenio en marcha, contiene las hipótesis estratégicas, el quehacer, los alcances y temporalidades estructuradas de manera integral y holística. Tiene como insumos el Plan Nacional de Desarrollo Humano, los resultados de un proceso de análisis evaluativo sobre la situación actual de la Educación en el país realizado desde los territorios, la Estrategia Educativa en marcha y la voluntad política del liderazgo del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

### **3.8. Plan Operativo Anual**

Pérez (2016), expresa que el Plan Operativo Anual es un “programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su visión de futuro durante el período de un año. Se trata pues de un instrumento de planificación directiva a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización.

Según el (MECD, 2004) el Plan Operativo Anual (POA) constituye una herramienta de planificación que tiene por objetivo facilitar la implementación de las políticas de educación básica y media bajo la competencia del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Nicaragua (MECD).

Según el Manual Operativo de centros educativos públicos (2011), el Plan Operativo Anual – POA, se refiere a la planificación de las actividades del centro educativo correspondiente a un año fiscal (enero-diciembre), en función de sus prioridades y la asignación presupuestaria. Implica el logro de los objetivos del centro, mediante la programación de las actividades en el tiempo, conforme las prioridades y el presupuesto asignado. El POA debe observar actividades administrativas, de gestión, logística y acogerse a la normativa vigente establecida para el manejo y utilización de los recursos presupuestales. La realización de este plan es responsabilidad del Director/a y/o Coordinador Administrativo, con la participación del equipo administrativo y docente del centro.

### **3.8.1. Estructura del Plan Operativo Anual**

Según el Plan de Buen Gobierno - MINED (2016), la estructura que contiene el plan anual es la siguiente: eje, tema, meta, acciones, actividades, responsable, fecha y observaciones.

De acuerdo a Gamarra (2011), los elementos del Plan Operativo Anual son: diagnóstico, objetivos anuales, metas, estrategias, actividades, recursos y evaluación; las que deben estar relacionados en forma lógica.

#### *Diagnóstico:*

Deviene del diagnóstico del PEI, este debe de responder a un diagnóstico situacional de la coyuntura local y regional. Debe de reflejar el problema que se quiere cambiar, necesidades a atender y condiciones para cambiar la situación, también la situación deseada.

#### *Objetivos anuales u operativos:*

Son los que expresan cambios o beneficios de la ejecución parcial de objetivos estratégicos del PEI, estos deben de ser viables y formularse a partir de la búsqueda de soluciones de las necesidades expresadas en el diagnóstico, además de ser específicos, factibles y susceptibles a evaluación.

#### *Metas*

Es la traducción cuantitativa de los objetivos anuales (cantidad, tipo de bienes, servicios, recursos, etc.). Se concretan a través de la realización de actividades. Las metas más usuales son: atención, ocupación, físicas, equipamientos, eficiencia interna, capacitación, etc.

#### *Estrategias:*

Se seleccionan las alternativas más viables para lograr los objetivos del POA y que se han elaborado sobre la base de las posibilidades que plantea la matriz FODA, además que deben de responder a las condiciones y medios de la Institución Educativa.

### *Actividades*

Es el conjunto de tareas organizadas, secuenciales y relacionadas con los resultados concretos por medio de los cuales se cumplen las metas y objetivos operativos; estos surgen o son identificados al definir las estrategias para lograr los objetivos.

### *Recursos:*

(Guerra, 1985) Toda actividad implica uso de recursos (humanos, materiales, financieros, etc.), estos se expresan en valores monetarios para saber cuáles serán las fuentes de financiamiento.

### *Evaluación:*

Aquí se revisan todos los procesos de ejecución del POA, para poder ser reorientado, si fuera necesario, y así tomar una decisión en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de indicadores preestablecidos.

Existen diversas estructuras del Plan Operativo Anual, por lo que a continuación se presenta la fundamentación teórica de otra estructura de un POA.

#### **3.8.1.1. Estrategia Anual**

Según (Bethlemitas, 2015), las estrategias son los caminos o planes de acción mediante las cuales se alcanzarán los objetivos definidos para una institución. Es el programa general que se traza una institución para alcanzar sus objetivos y es el modo como responde una institución a su ambiente y como aprovecha sus recursos para el logro de sus objetivos.

Las estrategias sirven para escoger los mejores caminos que lleven al logro de objetivos, para que la organización logre los resultados deseados dentro del tiempo y los recursos asignados y para considerar todos los aspectos claves de ejecución y constituir los medios que abarquen todos los aspectos claves.

Para H. Koontz (1991) “las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una

misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, de darle a la organización una dirección unificada

Según K. J. Halten: (1987), las estrategias son el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar.

Felipe (2016), afirma que “en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asigna con base, tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Bateman-Snell (2009), expresa: estrategias administrativas son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. En otras palabras constituye la ruta a seguir para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

### **3.8.1.2. Actividades propuestas para el POA**

Según las Hnas. Bethlemitas, (2015) las actividades son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a

la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos.

Las (Hnas Bethlemitas, 2015) también las presentan como un conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

- **Actividades Curriculares**

Son las actividades programadas y llevadas a cabo a propuesta del docente, de acuerdo al plan de estudios. Éstas desarrollan el pensamiento creativo integrando las áreas curriculares con las capacidades individuales.

- **Actividades extra curriculares**

Se conocen como actividades extracurriculares aquellas que no se circunscriben estrictamente a los programas curriculares vigentes, sino que son una apertura a las necesidades culturales, deportivas o artísticas de la comunidad, abriendo la escuela al mundo y sus necesidades presentes. En general, son un valioso complemento de las actividades curriculares, y un lugar de encuentro sano y seguro, para dar un fin útil a las horas de ocio o no aprovechadas, en pos de la formación integral del educando, como ser individual y social.

### **3.8.1.3. Recursos**

Según Gardey (2010), un recurso es un medio de cualquier clase que permite tener algo que se desea o se necesita

Según el Manual Operativo de Centro Educativo Público (2014), en relación a los recursos de un centro educativo establece:

a. Compete al centro educativo una plantilla propia de personal, una estructura orgánica funcional, una estructura (plantilla) de personal docente-administrativo,

espacio físico y contexto social según lo establecido. En este sentido se considera propiedad del centro educativo, las instalaciones que ocupa, materiales educativos, mobiliario, equipos y planta física.

b. El personal, los medios materiales y económicos (presupuestales o generados por la administración del centro), constituyen recursos propios del centro.

c. Los recursos presupuestales asignados al centro educativo, serán utilizados en los rubros estipulados por la política institucional y la autoridad vigente.

d. Los organismos de participación de la escuela (comunidad, junta de centro etc.) y el personal del centro (administrativo y docente), son responsables del buen uso y preservación de los materiales educativos, mobiliario, equipos y planta física.

#### **a. Material Didáctico**

Kaplún G. (2002), expresa que se entiende materiales didácticos cualquier instrumento u objeto que pueda servir como recurso para que, mediante su manipulación, observación o lectura, se ofrezcan oportunidades de aprender algo, o bien con su uso se intervenga en el desarrollo de alguna función de la enseñanza.

#### **b. Medios audiovisuales**

Para Rossi y Biddle (1970), el medio audiovisual es cualquier dispositivo y equipo que se utiliza formalmente para transmitir información entre las personas. Es decir objetos tangibles capaces de recibir una información, mantenerla o transmitirla.

#### **c. Recurso financiero**

Según Gardey (2010), los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones forman parte de los recursos financieros.

### **3.8.1.4. Responsables del cumplimiento de las actividades del POA**

Los responsables del cumplimiento de las actividades programadas en el POA, es toda la comunidad educativa, como lo establece la Ley de Participación Educativa (2002), en el artículo 2.2 “la participación consiste en el ejercicio compartido de la comunidad en la función educativa, entendida como tal la capacidad de decisión de los padres de familias, docentes y alumnos en la elaboración, gestión y evaluación de los programas de estudios y en el funcionamiento del centro educativo de conformidad a las regulaciones dictadas por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte”.

➤ **Comunidad Educativa**

Según la Ley de Participación Educativa (2002), en el artículo 2.1 la Comunidad Educativa está integrada por los padres de familia, maestros, alumnos, cuyas actividades coinciden en un centro escolar.

➤ **Director**

De acuerdo a Lizano (2010) el director es la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y el progreso de la institución. Se constituye en un funcionario de mando medio que sirve de puente entre las autoridades y políticas educativas nacionales y la institución escolar. Está encargado de dirigir una organización compuesta por diversos actores sociales: docentes, secretarías, conserjes, alumnos y padres de familia. Su labor es compleja, ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos.

Según el Manual Operativo de Centro Educativo Público (2014), el Director del centro es responsable de la gestión de los procesos pedagógicos - administrativos y que estas gestiones se realicen según lo establecido institucionalmente. Así mismo atañe a él dirigir el proceso de evaluación de desempeño del personal, dando las orientaciones pertinentes y proveyendo los instrumentos eficientemente.

Entre las tareas típicas del Director están:

- a. Diseñar cada cuatro o cinco años el Proyecto Educativo Institucional, con la participación de la comunidad educativa.
- b. Elaborar el Plan Operativo Anualmente (POA) del centro con la participación de la comunidad educativa.
- c. Supervisar la aplicación de los planes y programas curriculares (trabajo del aula) y las labores administrativas del centro, a la luz del PEI y el POA respectivamente.
- e. Supervisar las labores de limpieza, ornato y organización física del centro.
- f. Supervisar el acto de inicio de labores y procurar que los símbolos institucionales y patrios (bandera, escudo, formación de fila y otros formalismos) estén debidamente manejados.
- h. Tramitar con oportunidad, las solicitudes de compra y/o contratación de materiales, equipos o servicios que amerite el centro.
- i. Mantener actualizado el sistema de gestión de centro, mediante el registro permanente de los datos.
- j. Generar y analizar informes relativos a la operatividad del centro, y dar respuestas con oportunidad a reales y potenciales situaciones identificadas
- k. Convocar y conducir reuniones con la comunidad, la familia, el personal docente y los/as estudiantes, para tratar asuntos de interés del centro.
- l. Inventariar anualmente los bienes y recursos del centro, tomar decisiones y realizar acciones para la preservación y buen uso de estos.
- m. Atender y dar repuesta a conflictos o quejas que puedan suscitarse en los/as estudiantes, profesores/as, padres, empleados/as administrativos u otros sectores, en apego a la normativa establecida y el buen juicio.
- o. Preparar los informes de rendición de cuenta a la comunidad educativa y a las autoridades, sobre los logros de aprendizaje alcanzados por los/as estudiantes y el manejo de los recursos asignados.
- p. Otras afines y complementarias a su cargo.

➤ **Docentes**

Según el Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007), la palabra docente se aplica a “la persona que se dedica a la enseñanza o comunicación de

conocimientos, habilidades, ideas o experiencias a personas que no las tienen con la intención de que las aprendan”.

Según Antúnez (2000), los docentes deben tener una participación activa en la elaboración de proyectos y planes educativos, ya que estos colaboran para definir las líneas básicas de identidad, los objetivos y cada uno de los aspectos que contienen los planes y proyectos, ya que una de sus tareas típicas es participar en la elaboración del PEI y del POA.

#### ➤ **Padres de familias**

Según Lizano (2010), la colaboración de los padres con el centro educativo no sólo enriquecerá las visiones intramuros del centro escolar, sino que incorporará una especie de acción contralora que, bien establecida y orientada, incrementa el compromiso institucional en favor de los niños y de los jóvenes.

#### ➤ **Estudiantes**

Según el Manual Operativo de Centro Educativo Público (2014), los/as estudiantes tienen obligación de respetar, cumplir los planes, proyectos del centro, cumplir con las normas de organización, convivencia, disciplina, así como, de conservar y hacer buen uso de las instalaciones, equipamiento, materiales didácticos.

#### ➤ **Coordinación Pastoral**

Ortiz (2015), expresa que consciente de los objetivos de la Institución, como Escuela Católica, busca llevar a cabo su misión evangelizadora en medio de los estudiantes, de sus familias y demás miembros de la comunidad educativa, haciendo a todos partícipes y protagonistas de su crecimiento en valores y de su compromiso cristiano.

La función general de la Coordinación Pastoral es fortalecer el crecimiento de la fe y el desarrollo de los valores humano cristianos, mediante el acompañamiento a la comunidad educativa para formar ciudadanos con criterios de justicia y equidad, iluminados desde el Evangelio y las enseñanzas de la Iglesia.

*Las Funciones Específicas de la Coordinación Pastoral son:*

- Propiciar entre los miembros de la comunidad educativa la asimilación de los valores del Evangelio, a través de celebraciones litúrgicas y actividades pastorales.
- Fortalecer la práctica de los valores del Evangelio y los rasgos del Carisma en la Comunidad Educativa a través de las pastorales.
- Evidenciar el avance del proceso a través del acompañamiento a las acciones pastorales.

### **3.8.1.5. Cronograma de las actividades**

Clement (2007), refiere que el cronograma, es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.

Para poder realizar un cronograma siempre se recomienda tener en cuenta consejos tales como: contar con un calendario a mano, disponer de todas las tareas que deben componer a-aquel, establecer una línea del tiempo básica.

.Dentro de multitud de campos se recurre al uso de un cronograma como herramienta de control y gestión de actividades.

Para ejecutar lo planificado es importante realizar un cronograma en el que se consignen, en forma detallada, las actividades pautadas en la etapa de planificación, las personas encargadas de ejecutarlas y sus responsabilidades respectivas, los plazos y los recursos involucrados. El cronograma facilita la asignación de tiempos y tareas, además permite visualizar en el inicio la totalidad del proceso.

Para elaborar un cronograma, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Desglosar la actividad a la mínima unidad de acción, donde se indican los responsables de cada una de ellas.
- Asignarle a cada actividad un tiempo mínimo y máximo para establecer un promedio. Usar el tiempo promedio asignado a cada actividad.

- Distinguir actividades secuenciales de las simultáneas.
- Para definir el tiempo del cronograma, se toma en cuenta el tiempo requerido por la actividad más larga.

Según Gamarra (2011), El cronograma de actividades cuenta con muchas ventajas para la gestión, entre las que cabría destacar:

- Proporciona una base para supervisar y controlar el desarrollo de todas y cada una de las actividades que componen el proyecto.
- Ayuda a determinar la mejor manera de asignar los recursos, para que se pueda alcanzar la meta del proyecto de manera óptima.
- Facilita la evaluación de la manera en que cada retraso puede afectar a otras actividades y a los resultados finales.
- Permite averiguar dónde van a quedar recursos disponibles, de forma que se puede proceder a su reasignación a otras tareas o proyectos.
- Sirve de base para realizar un seguimiento del progreso del proyecto.

#### **3.8.1.6. Evaluación del POA**

Según la (Organización de los Estados Iberoamericanos, para la Educación la Ciencia y la Cultura, 1996) una evaluación es, en cierto modo, un juicio hecho sobre un dato o conjunto de datos con referencia a determinados valores de referencia. La evaluación de la educación, si se postula como un elemento útil para la política y la administración de la educación, no puede apoyarse en prejuicios o posiciones ideológicas, sino que precisa de la existencia un análisis científico de la realidad que se enjuicia a la luz de valores explícitos de referencia.

La primera de las funciones que desempeña la evaluación en relación con la mejora cualitativa de la enseñanza es precisamente la de proporcionar datos, análisis e interpretaciones válidas y fiables que permitan forjarse una idea precisa acerca del estado y situación del sistema educativo y de su componentes.

Según (Antúnez, 1991) cuando los miembros de la comunidad escolar pretendan analizar la aplicación y el desarrollo del plan educativo del centro deberían tener en cuenta que: evaluar el plan educativo del centro supone la elección de unos determinados elementos, indicadores y procesos y descartar otros; deben utilizarse múltiples fuentes e instrumentos; el clima de confidencialidad, sinceridad, confianza mutua e intercambio participativo son indispensables en cualquier proceso de evaluación formativa interna; la evaluación formativa interna del plan educativo del centro requiere de tiempo; la evaluación institucional es un medio para facilitar y hacer más eficaz la intervención, no un fin en sí misma; el profesorado y el equipo directivo del centro deben ser los protagonistas activos de los procesos de evaluación del plan educativo del centro.

### **3.9. Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA**

En el considerando VI de la ley General de Educación (2006) se establece que la educación es función indeclinable del Estado. Corresponde a éste planificarla, dirigirla y organizarla. El sistema nacional de educación funciona de manera integrada y de acuerdo con los planes nacionales.

El MINED a partir del año 2016, está orientando la realización del plan de buen gobierno, que tiene como lineamiento nacional: el bien común y la equidad social de las familias nicaragüenses, así como los siguientes ejes: cobertura y equidad, calidad y fortalecimiento institucional. De igual manera promueve las políticas de educación 2012-2016 y las rutas educativas que también guían de una u otra manera el proceso educativo.

En el Plan de Buen Gobierno (2016), el Ministerio de Educación ha orientado para la elaboración del Plan Anual, lo siguiente:

**-Lineamiento Nacional:** El Bien Común y la Equidad Social de las Familias Nicaragüenses.

**-Política:** Educación

**-Ejes:** Eje 1 –Cobertura y Equidad, Eje 2 – Calidad y Eje 3 – Fortalecimiento Institucional.

### **3.10. Relación entre el PEI y el POA**

De acuerdo a Gamarra (2011), el POA es un instrumento de gestión, derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa.

Éste constituye el instrumento de planificación de corto plazo que hace posible el acercamiento progresivo de las intencionalidades contenidas en el PEI.

El POA es un instrumento de gestión que contiene un conjunto de acciones y/o actividades organizadas y cronogramadas, que la comunidad educativa debe de realizar para lograr los objetivos propuestos para el año”.

El PEI es un instrumento de gestión que recoge la planificación estratégica de la institución educativa y el POA es el que orienta el trabajo operativo de cada periodo anual en perspectiva de construir y lograr la Visión a través de la Misión. Permite gestionar la Institución Educativa durante un año, pero enmarcado en la planificación estratégica, por lo que es el primer paso en la perspectiva señalada por el PEI.

El PEI (Proyecto Educativo Institucional), es una propuesta integral en la que se expresan la visión, la misión, la identidad, los ideales, los valores, el diagnóstico, los perfiles, los objetivos estratégicos y las propuestas pedagógicas y de gestión para lograr un proceso educativo de calidad y el POA parte del análisis de la coyuntura, de la situación concreta de la Institución Educativa, de los recursos humanos, materiales, económicos, institucionales disponibles. Los elementos orientadores para la elaboración del POA son la visión, la misión, los principios, los valores y los objetivos estratégicos del PEI; porque aquí la comunidad educativa propone cambios en la institución educativa y se compromete a realizarlos.

### **3.11. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

El Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011), expresa que el FODA, es un instrumento metodológico que facilita el diagnóstico institucional a nivel interno y teniendo en cuenta lo externo, con el fin de planificar el

desenvolvimiento de la institución a corto, mediano o largo plazo. Es importante contar con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en este proceso de estudio interno.

El análisis debe realizarse en las dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria. El estudio interno nos permite mirar la institución educativa y establecer el nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones de la gestión, a través del diagnóstico estratégico, empleando la matriz FODA.

El FODA comprende los siguientes puntos de análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Fortalezas:** Son todas aquellas potencialidades, recursos materiales o humanos con que cuenta una Institución Educativa.

**Oportunidades:** Son todas aquellas posibilidades de desarrollo que tiene una institución y que se encuentran en el contexto de la comunidad local, nacional e internacional, a nivel cultural, social, político y económico.

**Debilidades:** Son todas aquellas características materiales o humanas que limitan el funcionamiento interno de la institución

**Amenazas:** Son todas aquellas situaciones que obstaculizan el desarrollo y el logro de la misión institucional. Son factores que existen en el entorno y pueden generar situaciones de riesgo para la institución.

#### IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ❖ ¿Cómo está estructurado el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza?
  
- ❖ ¿Qué relación hay entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio?
  
- ❖ ¿Se relacionan los lineamientos que orienta el MINED con la planificación del PEI y POA, que realizan las directoras en el Colegio Francisco López Mendoza?
  
- ❖ ¿Qué tipo de capacitación se debe brindar para fortalecer la elaboración e implementación del PEI y el POA del colegio?

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla No. 1

Variables	Definición	Indicadores	Escala	Fuente	Instrumento
Proyecto Educativo Institucional	Es un instrumento de gestión que enumera y define los rasgos de identidad, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa para realizar la oferta pedagógica didáctica en	<p><b>-Estructura del Proyecto Educativo Institucional</b></p> <p><b>-Filosofía Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Misión</li> <li>❖ Visión</li> <li>❖ Valores Institucionales</li> <li>❖ Principios Institucionales</li> <li>❖ Lineamientos Institucionales</li> <li>❖ Organigrama</li> </ul> <p><b>-Objetivo Estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Metas a largo plazo</li> </ul> <p><b>-Líneas de acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Acciones a corto plazo</li> </ul> <p><b>-Aspectos a desarrollar según dimensiones:</b></p> <p><b>-Gestión Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identidad institucional</li> </ul>	Si No A veces	Directoras Secretaria Docentes Padres de familias Estudiantes	Entrevista Encuesta Guía de análisis documental FODA

	<p>coherencia con el contexto escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organización institucional</li> <li>❖ Desarrollo institucional</li> <li>❖ Comunicación asertiva</li> <li><b>-Gestión Administrativa</b></li> <li>❖ Clima Institucional</li> <li>❖ Desarrollo del personal</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> <li>❖ Mantenimiento de Infraestructura</li> <li><b>-Gestión Pedagógica</b></li> <li>❖ Desarrollo Curricular</li> <li>❖ Innovación Pedagógica</li> <li>❖ Rendimiento Académico</li> <li>❖ Desempeño docente</li> <li><b>- Gestión de convivencia</b></li> <li>❖ Relaciones con el entorno</li> <li>❖ Proyección social</li> <li>❖ Escuela para padres</li> <li>❖ Vidas saludables</li> <li><b>-Gestión Pastoral</b></li> <li>❖ Profética, Social, Litúrgica</li> <li><b>Medios y recursos</b></li> </ul>			
--	--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recurso Humano</li> <li>❖ Manual de Funciones</li> <li>❖ Manual de Convivencia</li> <li>❖ Manual de Evaluación</li> </ul> <p><b>-Autoevaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tipos de evaluaciones: diagnóstica, procesual y final.</li> </ul> <p><b>-Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Políticas Educativas</li> <li>– Plan Estratégico de Educación</li> </ul>			
Plan Operativo Anual	Es un instrumento de planificación directiva a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos	<p><b>-Estructura del Plan Operativo Anual</b></p> <p><b>-Estrategia Anual</b></p> <p><b>-Actividades propuestas para el POA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Actividades Curriculares</li> <li>❖ Actividades extra curriculares</li> </ul> <p><b>-Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Material Didácticos</li> <li>❖ Medios audiovisuales</li> <li>❖ Recurso financiero</li> </ul>	Si No A veces	Directoras Secretaria  Docentes  Padres de familias Estudiantes	Entrevista Guía de análisis documental  Encuesta

	<p>anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización</p>	<p><b>-Responsable</b> Comunidad Educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Directoras</li> <li>❖ Docentes</li> <li>❖ Padres de familias</li> <li>❖ Estudiantes</li> <li>❖ Coordinación Pastoral</li> </ul> <p><b>-Cronograma de las actividades</b> <b>-Evaluación del POA</b> <b>-Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA</b></p> <p>-Lineamiento Nacional -Política: Educación -Ejes:</p> <p>Eje 1 – Cobertura y Equidad. Eje 2 – Calidad Eje 3 – Fortalecimiento Institucional.</p>			
--	--	---	--	--	--

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

De acuerdo a Meléndez, C. (2004) el diseño es el soporte para investigar en el proceso de planeación del trabajo de investigación que se requiere abordar.

El diseño metodológico lo constituyen las diferentes estrategias, formas, métodos y medios utilizados para la elaboración de la investigación que se realizó en el Colegio Francisco López Mendoza, ubicado en el municipio de Río Blanco, departamento de Matagalpa, en el II Semestre del 2016.

Los principales aspectos que se tomarán en cuenta en el diseño metodológico son:

### **6.1. Enfoque de la investigación**

Este estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, porque analiza la articulación entre el Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual que realizan las directoras del colegio Francisco López Mendoza, haciendo uso de estadísticas para procesar la información para la medición de indicadores; se utilizó la recolección y análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación, además se hará uso de técnicas e instrumentos (entrevistas y encuestas) que permitieron hacer mediciones y poder establecer patrones de conducta en el comportamiento de la población en estudio. (Sampieri, 2003).

### **6.2. Tipo de investigación**

- **Según objetivo**

El tipo de estudio es descriptivo, porque comprende un proceso que describe, analiza, explica e interpreta cada una de las variables definidas para la investigación que se realizó en el Colegio Francisco López Mendoza, lo cual permitió analizar la articulación del Proyecto Educativo Institucional con el Plan Operativo Anual que se realiza en este centro educativo.

- **Según el tiempo**

El estudio es de corte transversal, porque se realizó en un período de tiempo determinado, que es en el II semestre del año 2016, porque se recogió la información en un período de tiempo limitado y de una población definida.

- **Según el tipo de estudio**

La investigación es aplicada, porque quiere dar respuestas efectivas y fundamentadas a un problema detectado, descrito analizado y analizado descrito. La investigación aplicada concentra su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo. Es decir se interesa fundamentalmente por la propuesta de solución en un contexto físico social específico.

### **6.3. Población y Muestra**

Para Ander-Egg, citado por Tamayo, (1998), la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.

Según Sampieri (2003), la muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

#### **6.3.1. Caracterización de la población**

El Colegio Francisco López Mendoza, surge en el año 1982, atendiendo a 39 niños y niñas, como un preescolar que da respuesta a la falta de espacios educativos en un contexto de guerra. En el año 1997 se apertura la educación primaria, con el primer grado y partir del 2003 que se dio inicio al segundo grado, se ha venido atendiendo paulatinamente a toda la modalidad de primaria.

Este colegio está ubicado en el municipio de Río Blanco, lugar donde la mayoría de sus habitantes se dedican al comercio, a la ganadería y a la agricultura.

La población estudiantil del Colegio son un de un nivel económico medio, la mayoría sus padres se dedican al comercio y a la ganadería. Las edades de los estudiantes oscilan entre 6 a 14 años.

Otro aspecto muy importante destacar es que un buen número de estudiantes son hijas (os), de padres y madres que han migrado a España, por lo que éstos viven con sus familiares.

El muestreo es por conveniencia o no probabilístico, porque las investigadoras seleccionaron la muestra más representativa.

La población total del personal administrativo, docente y de apoyo en el Colegio es de 24 personas: 1 directora general, 1 directora académica, 1 secretaria, 18 docentes, 2 conserjes y 1 guarda de seguridad. La población estudiantil es de 343 estudiantes y los padres son 250. Así mismo se tomó como fuente de investigación a la Delegada Municipal del MINED – Río Blanco.

Para la realización de esta investigación se tomó en cuenta los siguientes actores que conforman la comunidad educativa del Colegio, la cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla Nº. 2**  
**Población y Muestra**

<b>Sujetos</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Delegada del MINED</b>	1	1	100%
<b>Directora General</b>	1	1	100%
<b>Directora Académica</b>	1	1	100%
<b>Estudiantes</b>	343	35	10%
<b>Docentes</b>	18	18	100%
<b>Padres de familia</b>	250	35	14%

<b>Secretaria</b>	1	1	100%
<b>Conserje</b>	2	2	100%
<b>Guarda de Seguridad</b>	1	1	100%
<b>Total</b>	<b>618</b>	<b>95</b>	<b>15%</b>

#### 6.4. Métodos y Técnicas de Aplicación para la recopilación de datos.

En la investigación se aplicaron métodos empíricos con el propósito de obtener información suficiente y necesaria para el logro de los objetivos de la investigación en el Colegio Francisco López Mendoza.

Los métodos que se utilizaron serán: la observación, la entrevista, la encuesta, el análisis de documentos y el FODA.

- **Encuesta:** De acuerdo a Johnson & Kubi (2005), la encuesta es una técnica recogida de información donde por medio de preguntas escritas, organizadas en un formulario, se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades y actitudes.
- **Entrevista:** las entrevistas permiten al investigador registrar la información y establecer una relación más directa a través del diálogo con el entrevistado.
- **Observación:** Según Galindo (1998), la observación es una actividad que detecta y asimila la información de un hecho, además es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo a un esquema previsto y según el problema que se estudia.
- **Análisis Documental:** Es una técnica basada en fichas bibliográficas, que tiene como propósito analizar el material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico para una investigación de calidad, se requiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el objetivo de contractar y complementar los datos.

- **El FODA:** De acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011), el FODA, es un instrumento metodológico que facilita el diagnóstico institucional a nivel interno y teniendo en cuenta lo externo, con el fin de planificar el desenvolvimiento de la institución a corto, mediano o largo plazo.

**a. Instrumentos que se aplicaron:**

**Guía de entrevista:** Fue aplicada a la Delgada Municipal con el objetivo de identificar los lineamientos que emana el Ministerio de Educación para la elaboración del Proyecto educativo Institucional y el Plan Operativo Anual y las Directoras del Colegio Francisco López Mendoza, a fin de identificar como relacionan el funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual, que guía al colegio.

Así mismo se aplicó a la secretaria, conserjes y guardas de seguridad con el objetivo de obtener información sobre las actividades que se realizan en el Colegio.

**Guía de encuesta:** Se le aplicó a los docentes, padres de familia y estudiantes, con el fin identificar la relación que posee el Proyecto Educativo institucional y el Plan Operativo Anual del colegio.

**Guía de análisis documental:** se le aplicó a los diferentes documentos legales, administrativos y académicos del Colegio Francisco López Mendoza, con el objetivo de verificar la existencia y condiciones de éstos.

**FODA:** Se llevó a cabo con las y los docentes y Directoras, con el objetivo de identificar los factores internos y externos que inciden en la vida del colegio.

**b. Validación de los instrumentos**

Los instrumentos que se aplicaron en el estudio fueron validados por la tutora. MsC. María del Carmen Fonseca Jarquín, la Dra. Magdaly Bautista y la Dra. Gloria Villanueva, a quienes se les dio a conocer el tema, los objetivos, la Operacionalización de las variables y los instrumentos a aplicarse, con el fin que

nos orientarán si los instrumentos están elaborados de acuerdo a los objetivos y si cumplen con las normas de investigación establecidas.

Entre las sugerencias u observaciones realizadas por las maestras se destacan las siguientes: valorar la pertinencia del objetivo número cuatro, mejorar algunos aspectos en la Operacionalización de las variables y en la portada; lo que fue retomado para mejorar la pertinencia de los instrumentos a aplicar.

### **c. Métodos y Técnicas de Análisis**

Con el propósito de facilitar el análisis de los datos que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos, se utilizaron programas informáticos tales como:

**Microsoft Word:** con el cual se diseñó, editó y corrigió el informe de la investigación. Así mismo para las referencias bibliográficas se utilizó el sistema APA, 6ta edición.

**Microsoft Excel:** en el que se elaboró los gráficos de los datos obtenidos, para su mejor comprensión.

**Microsoft Power Point:** se diseñaron las diapositivas para la presentación y comunicación de los resultados.

### **d. Plan de análisis**

Al concluir la elaboración y aplicación de los instrumentos de investigación, para su procesamiento y análisis, se realizó lo siguiente:

1. Se organizó las variables de los diferentes instrumentos, según objetivos y preguntas directrices de la investigación.
2. Se realizó categorización de las variables de manera específica para un mejor análisis.
3. Se realizó el análisis de forma descriptiva, analítica, interpretativa, lo que permitió hacer comparaciones y triangulaciones.
4. Se realizó gráficos y tablas de la información más pertinente, para facilitar su análisis.
5. Se realizó análisis y discusión de los resultados, auxiliándose de la teoría.

## VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Uno de los propósitos para el desarrollo de este estudio es identificar la estructura del Plan Educativo Institucional y del Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza a lo que se presenta los siguientes resultados:

### **Estructura del PEI**

La Estructura o elementos que componen al Proyecto Educativo Institucional tienen mucho que ver con el análisis situacional o diagnóstico de la institución, este estará estructurado de acuerdo a las características de la institución y la visión integral que esta posee hacia el desarrollo de los diferentes estamentos educativos, el desarrollo de la infraestructura física institucional, así como responder a las necesidades de su contexto.

Teniendo en cuenta que el Colegio Francisco López Mendoza es una institución subvencionada dirigida por una comunidad religiosa, y como institución autónoma debe poseer sus propios lineamientos y directrices, se hizo oportuno dirigir la siguiente interrogante a la comunidad educativa para identificar que elementos estructuran el Proyecto Educativo Institucional (PEI), obteniendo los siguientes resultados:

En las entrevistas realizadas a la directora general y directora académica ambas coinciden en que no tienen estructurado un proyecto Educativo Institucional lo que concuerda con lo expresado por la secretaria del colegio.

El 58% de los docentes desconocen la estructura que posee el PEI, un 25% mencionó que el PEI contiene los siguientes aspectos: las estrategias anuales, aspectos a desarrollar según las gestiones, medios, recursos y la autoevaluación, el 17% restante refirió que el PEI, posee filosofía institucional y objetivo estratégico.

(Ver gráfica No. 1)

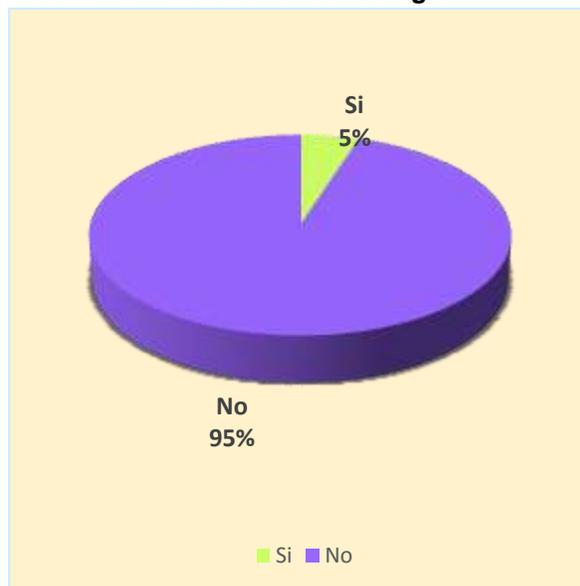
A los padres de familia se les preguntó si conocían la estructura del PEI a lo que un 95% afirmó no conocerlo y 5% expresó si conocerlo. (Ver gráfica No. 2)

**Gráfica No. 1 Elementos que posee el PEI**



Fuente: Encuesta a Docentes

**Gráfica No. 2 Conoce la estructura del Proyecto Educativo Institucional del Colegio**



Fuente: Encuesta Padres de Familia

Según Fernández (2001), el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión que enumera y define los rasgos de identidad, formula los objetivos que pretende, y expresa la estructura organizativa para realizar la oferta pedagógica didáctica con coherencia en el contexto escolar.

Según Grinberg & Rossi (1999) las dimensiones o elementos del Proyecto Educativo Institucional son los que permiten su intencionalidad socio-cultural y política, su pertinencia contextual, su sentido educativo–académico, curricular y pedagógico, administrativo y financiero hacia la calidad de los procesos, para su formulación, puesta en marcha, desarrollo y evaluación.

De lo expresado por las distintas fuentes existe coherencia, ya que las directoras y secretaria mencionaron no poseer una estructura del PEI, lo que también lo confirman un buen porcentaje de docentes y padres de familias quienes expresaron no conocer la estructura del Proyecto Educativo Institucional.

De acuerdo a lo antes señalado es evidente la importancia que tiene el Proyecto Educativo Institucional en la vida escolar de un centro educativo, y como la

estructura de este debe ser contextualizada a las particularidades y necesidades de la institución.

### Filosofía institucional

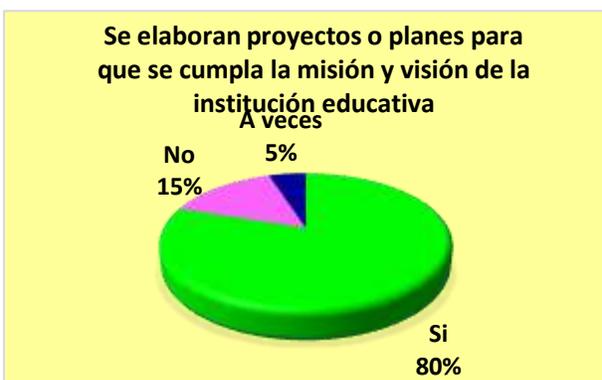
La filosofía institucional es la carta de presentación de una institución. Comprende su misión, visión, valores, objetivos, principios y políticas institucionales. Describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a la educación. Esto motivo el deseo conocer más de esta institución a través de su filosofía por lo que se planteó a la comunidad educativa la pregunta de que si se elaboran Proyectos o planes para que se cumpla la Misión y Visión de la Institución Educativa, a lo que los consultados respondieron:

La Directora General indicó que si se elaboran planes pero estos no están dirigidos a cumplir con una Misión o Visión, ya que el colegio no cuenta con estas, la Directora Académica expresó que sí, y que los planes responden a la misión y visión y la secretaria refiere que el colegio no cuenta con la Misión y Visión.

Un 80% de los docentes encuestados afirman que se realizan proyectos y planes que permiten cumplir con la misión y visión del colegio, 15% citan que no se elaboran y el 5% restante opinan que a veces. (Ver gráfica No. 3)

De igual forma el 55% de los padres mencionaron que en el colegio si se elaboran proyectos y planes para que se cumpla la Misión y la Visión, 25% opinaron que no se elaboran y 20% expresaron que a veces se elaboran planes para que se cumpla la misión y la visión. (Ver gráfica No. 4)

Gráfica No. 3



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 4



Fuente: Encuesta a Padres de familia.

Según Fernández (2001) las propuestas o Proyectos Educativo Institucional son el espacio en el cual la autonomía de la institución se hace efectiva y permite que las practicas institucionales sean el resultado de una acción deliberada, consiente y planificada para alcanzar su propio horizonte institucional. (Misión, Visión).

De la información obtenida se puede decir, que aunque la mayoría de los consultados afirmaron que se elaboran proyectos y planes para el logro de la Misión y Visión de la institución, estos no fueron observados al momento de aplicar la guía de análisis documental, sin embargo se pudo apreciar planes mensuales orientados por el MINED y el Plan de Buen Gobierno que abarca un período de un año , confirmando con esto lo expresado por la Directora General que mencionó que los planes que realizan no son dirigidos a la filosofía del colegio sino a la planificación orientada por el Ministerio de Educación (MINED).

Las instituciones educativas asumen un verdadero rol protagónico al elaborar sus propios Proyectos y planes que sirven de mediadores entre su contextualización y las líneas políticas educativas, permitiéndole el fortalecimiento de su propia identidad y el alcance de metas propuestas.

Otra interrogante dirigida a identificar como logra la comunidad educativa alcanzar la Misión y Visión del colegio, se proyectó hacia el apoyo que estos brindan para el alcance de las metas, consiguiendo los siguientes resultados:

Las directoras y secretaria afirman que la mayoría de los maestros, padres de familias, estudiantes y personal, apoyan al centro educativo en las actividades que se realiza, haciendo énfasis que no es el alcance de una misión o visión propiamente estructurada por la institución.

El 70% de los docentes consultados señalaron apoyar al colegio en el cumplimiento de la Misión y Visión, un 20% refiere que no y un 10% opinan que a veces. (Ver gráfica No. 5) De los estudiantes encuestados un 45% mencionaron que a veces apoyan al colegio para que se cumpla la Misión y la Visión, 32% que si apoyan al colegio y 23% que no apoya a la institución. (Ver gráfica No. 6)

El 100% del personal de apoyo manifestó que si ayudan para que el colegio cumpla la Misión y la Visión

Gráfica No. 5



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 6



Fuente: Encuesta a estudiantes

La ley de Participación Educativa (2002), en el artículo número 2, establece que la participación consiste en el ejercicio compartido de la comunidad en la función educativa, entendida como tal la capacidad de decisión de los padres de familias, docentes y alumnos en la elaboración, gestión y evaluación de los programas de estudios y en el funcionamiento del centro educativo de conformidad a las regulaciones dictadas por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

Estos resultados evidencian que el colegio tiene el apoyo de la mayoría de la comunidad educativa para las gestiones que realiza, tal como lo establece la Ley de Participación Educativa al citar que este es un ejercicio compartido de la comunidad en la función educativa.

La comunidad educativa debe conocer la misión y la visión de la institución pues es a través de ellos que se logra el alcance de sus propósitos, por tal razón estas deben ubicarse físicamente en un lugar estratégico, para que sean visibles a todas y todos. Esto motivó a indagar sobre el conocimiento que la comunidad educativa del colegio tiene sobre la misión y la visión, obteniendo los siguientes datos:

La Directora General manifestó que el colegio no posee una misión y una visión propia, la Directora Académica afirmó que el colegio sí posee misión y visión y la secretaria hizo mención que el colegio no posee misión y visión. En la entrevista realizada a la Delegada Municipal del Ministerio de Educación de Río Blanco Matagalpa se le preguntó si el MINED orienta la elaboración de la misión y visión de los centros educativos privados y subvencionados a lo que manifestó que sí.

Según el 71% de los docentes encuestados opinaron que el colegio no cuenta con la misión y la visión escrita, mientras que un 29% expresaron que el colegio sí cuenta con la misión y la visión escrita. (Ver gráfica No. 7)

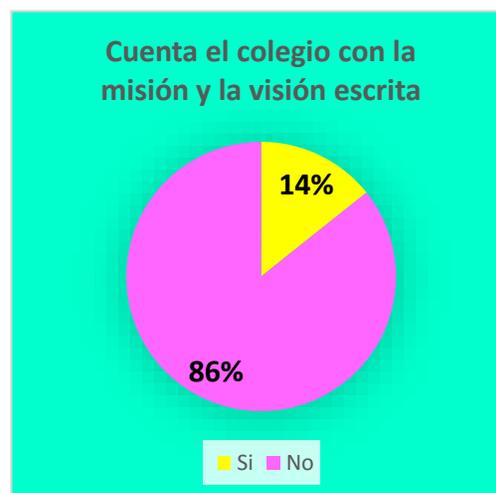
El 86% de los padres de familia manifestaron que el colegio no cuenta con la visión y la misión escrita, y el 24% restante afirmaron que sí existe la misión y visión escrita en el colegio. (Ver gráfica No. 8)

**Gráfica No. 7**



Fuente: Encuesta a Docentes

**Gráfica No. 8**



Fuente: Encuesta a Padres de familia

De acuerdo a los datos obtenidos, la opinión sobre la misión y la visión escrita varía, ya que la directora general niega la existencia de éstas, al igual que la secretaria y una mayoría de docentes y padres de familia que confirman lo citado por la directora, de igual manera estudiantes y personal de apoyo en su totalidad opinan que no está escrita la visión y la misión, lo que se contradice con lo expresado por la directora académica y una minoría de docentes y padres de familia que refieren

que el colegio sí posee una misión y una visión escrita, pero estas no se apreciaron al momento de aplicar la guía de análisis documental. Cabe señalar que según la delegada municipal los centros educativos deben su poseer su misión y visión ya que es una orientación del MINED.

El documento Hacia la construcción del Proyecto Educativo Institucional de las Hermanas Bethlemitas (2014), cita que la misión es la razón de ser de la institución. Esta declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las acciones, así como las características distintivas de la institución.

Así mismo refiere que la visión es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una institución educativa quiere y espera ser en el futuro. Al definir la visión la institución establece el rumbo que desea lograr en el futuro, es decir, el funcionamiento de que quiere tener a largo plazo.

Según el Manual de Gestión para Directores de Instituciones educativas (2011) La Misión y la Visión deben ser construidas y divulgadas a la comunidad educativa, ya que un buen conocimiento y comprensión de las mismas ayudará a que se conviertan en realidad, a través de la vivencia y el compromiso

De lo referido anteriormente se puede concluir que el colegio no posee una misión y una visión que lo guie y proyecte, obviado que como institución educativa necesita poseer la misión y la visión propia, que es un documento público y que debe darse a conocer a todos los estamentos, para favorecer la identidad y el sentido de pertenencia que ayudará a que lo que se proyecta se haga realidad.

### ***Valores Institucionales***

Los valores Institucionales son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucional. Al expresar las creencias de las personas que laboran en la institución acerca de lo que es correcto o no, los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras

cosas, que los valores sean compartidos por los miembros del grupo, que sean claros y estén jerarquizados.

Dada la importancia de tener clara la identidad de la comunidad educativa desde los valores institucionales que los guían, se indagó con los consultados si el colegio posee sus propios valores institucionales a lo que las distintas fuentes respondieron:

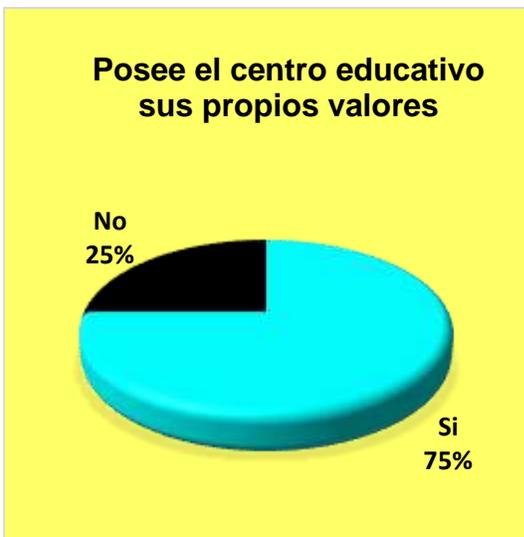
La Directora General expresó que el colegio esta guiado con los valores que practican como comunidad religiosa, la Directora Académica afirmó que el centro posee sus propios valores institucionales y la secretaria mencionó que el colegio como centro educativo tiene valores y son los que se trata de formar en los estudiantes, la Delegada Municipal refirió que según el Ministerio de Educación los centros educativos deben guiarse bajo los valores cristianos, socialista, solidario y humanísticos.

Un 75% de los docentes consultados opinaron que el colegio si poseen sus propios valores institucionales, el 25% restante manifestó no poseerlos. (Ver gráfica No. 9).

A esto un 55% de los padres de familias manifestaron que el colegio no posee sus propios valores institucionales y un 45% mencionó que si los posee. (Ver gráfica No. 10)

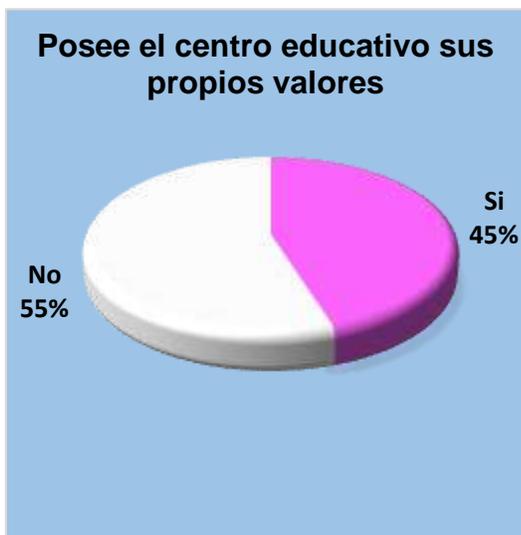
Y según el 100% de los estudiantes afirman que el colegio tiene sus propios valores así como el 100% del personal de apoyo el colegio posee sus propios valores Institucionales.

**Gráfica No. 9**



Fuente: Encuesta Docentes

**Gráfica No. 10**



Fuente: Encuesta Padres

Al confrontar los datos obtenidos de esta interrogante se puede apreciar que la opinión de la comunidad educativa está dividida con lo relacionado a los valores institucionales ya que los porcentajes difieren en cuanto a la existencia de estos en la institución, los estudiantes y personal de apoyo coinciden en que el colegio tiene sus propios valores contraponiéndose a lo expresado por la Directora general que hizo mención de que el centro como institución educativa promueve y fomenta la práctica de valores aunque estos no estén constituidos como institucionales y para la Delegada Municipal los centros educativos deben guiarse con los valores que emana el MINED.

Para Lozano L. A. y Lara C. J. (1999) los valores institucionales son los principios éticos, las creencias sobre lo que se considera deseable, principios normativos de conductas que provocan determinadas actitudes en los miembros de quienes la conforman.

Todo lo expresado anteriormente demuestra que el colegio como centro educativo fomenta la práctica de valores en sus estamentos aunque estos no estén establecidos como valores institucionales.

### ***Principios Institucionales***

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos dentro y fuera de la institución.

Reconociendo la importancia de los principios institucionales como soporte de la misión y visión de la institución educativa se esbozó la siguiente interrogante con el objetivo de indagar el conocimiento que la comunidad educativa tiene de estos, obteniendo los siguientes resultados:

La Directora General manifestó que aplican estrategias para alcanzar los objetivos propuestos como institución educativa pero no tienen principios institucionales definidos, la Directora Académica expresó que el colegio si implementa estrategias para alcanzar sus principios y objetivos, la secretaria consideró que si realizan estrategias.

Según el 61% de los docentes opinaron no se aplican estrategias para alcanzar los principios y objetivos del colegio, el 39% manifiesta que si se aplican estrategias para el alcance de los objetivos. (Ver gráfica No. 11)

**Gráfica No. 11**



Fuente: Encuesta Docentes

Según Lozano (1999), las Instituciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y

aplicables, pues las mismas sostienen un sin número de relaciones, su producto y miembros, serán su reflejo.

Al analizar estos resultados se puede decir, que en lo citado por las directoras ambas coinciden en que se realizan planes para alcanzar los objetivos pero difieren en cuanto a la existencia de los principios institucionales. A esto la mayoría de los docentes considera que no se aplican estrategias para alcanzar los principios y objetivos ya que desconocen estos.

### ***Lineamientos Institucionales***

Los Lineamientos Institucionales son el marco de referencia o punto de partida para la planeación curricular, las intervenciones pedagógicas, las prácticas educativas y lo que acontece en la vida de la escuela. Toda institución educativa debe partir de sus propios lineamientos que guíen y normen el quehacer educativo y defina el rol protagónico de sus miembros.

El tener claro sobre en qué líneas se encamina el colegio Francisco López Mendoza motivó a indagar al respecto con la comunidad educativa consiguiendo los siguientes resultados:

La Directora General y Directora Académica refieren que el colegio no se guía por sus propios lineamientos, ya que la delegación del MINED interviene mucho en el colegio, teniendo dificultad para tomar sus propias decisiones. La secretaria confirma lo expresado por las directoras. La Delegada Municipal afirma que el colegio Francisco López Mendoza no se guía por sus propios lineamientos sino con los del Ministerio de Educación.

Según el 73% de los docentes encuestados el colegio no está guiado por sus propios lineamientos, un 27% afirman que si se guía por sus propios lineamientos. (Ver gráfica No. 12)

Un 58% de los padres de familias opinaron que el colegio se rige por sus propios lineamientos, 42% mencionaron que no es guiado por sus lineamientos. (Ver gráfica No. 13)

**Gráfica No. 12**



Fuente: encuesta Docentes

**Gráfica No. 13**



Fuente: Encuesta padres de familias

Según la mayoría de los consultados coinciden en que el colegio no se guía por sus propios lineamientos y una minoría restante opina que sí, pero cabe mencionar que al momento de analizar la documentación del colegio no se evidencio ningún documento que manifieste los lineamientos en los cuales se sostiene la institución educativa, confirmando lo expresado por la Delegada Municipal al citar que el colegio se guía por lo los lineamientos del MINED.

Lozano (1999), refieren que los Lineamientos Institucionales son el conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de la institución y favorece el comportamiento autónomo de sus miembros.

Los lineamientos institucionales son la base fundamental ya que estos orientan y regulan la funcionalidad del centro, los roles de cada estamento, las relaciones convivenciales que caracterizan la institución e identifican a la institución desde su realidad educativa.

### **Organigrama**

Los organigramas son los que especifican la posición e impacto de los diferentes actores de la institución. Ellos permiten a la dirección el conocimiento de las áreas y canales de comunicación, donde se desarrollan relaciones con las otras unidades que integran la organización, al personal le permiten conocer la ubicación o puesto

de función dentro de la organización según su jerarquía y al público ofrecen la oportunidad de tener una visión global de la estructura y posible funcionamiento de la organización.

Tomando en cuenta la importancia de que la comunidad educativa conozca cómo está organizada la institución se planteó la siguiente pregunta: ¿Se encuentra el Organigrama del colegio visible a la comunidad educativa? A lo que las distintas fuentes respondieron.

Según la Directora General el colegio no tiene visible el organigrama, lo que concuerda con lo expresado por la Directora Académica y secretaria quienes afirman que el organigrama no se encuentra visible a la comunidad educativa a la Delegada se le realizó la misma interrogante a lo que respondió que no.

En la encuesta aplicada a los docentes el 92% manifestó que no y un 8% refirieron que el organigrama si esta visible a la comunidad educativa. (Ver gráfica No. 14).

A los padres de familia se les planteó la misma interrogante y el 79% de ellos mencionaron que el organigrama no está visible a la comunidad, y según el 21% afirman que si esta visible. (Ver gráfica No. 15)

Gráfica No. 14



Fuente: Encuesta Docentes

Gráfica No. 15



Fuente: Encuesta a padres

De los datos obtenidos de las distintas fuentes la mayoría de ellos coinciden en que el colegio no tiene visible el organigrama y al momento de aplicar la guía de análisis

documental no se evidenció la existencia del organigrama institucional en ningún documento.

El Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas establece que el organigrama es una manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la institución y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la institución y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa.

Para Lozano (1999), las organizaciones son concebidas como entidades reales y observables. Como tales entidades, las organizaciones tramiten un sentido de uniformidad en la filosofía, metas y procedimientos, y la actividad que ocurre en un seno es propositiva y racionalmente consistente con las mismas. Parte de un supuesto que existe un modelo ideal de organización que puede ser descrito y producido mediante organigramas, el manual de Funciones, la atención a los factores de liderazgo u otras variables de interés.

Retomando lo antes expuesto se puede afirmar que es de gran importancia para la institución tener claro la organización de esta desde los distintos roles, esto facilita los canales de comunicación, el alcance de metas y conocimiento de la ubicación o puesto de función de los estamentos dentro de la organización.

### **Objetivo Estratégico**

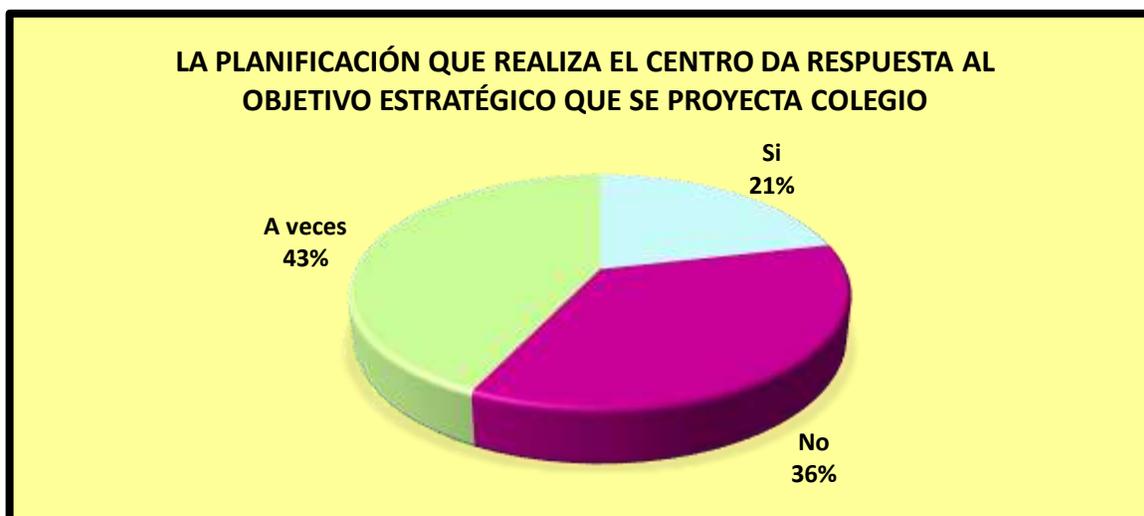
Los objetivos expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el qué se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la mejora y el desarrollo de la institución educativa.

Con el objetivo de indagar sobre la existencia y conocimiento que se tiene del Objetivo Estratégico que guía a la institución se planteó la siguiente interrogante: ¿La planificación que realiza el centro da respuesta al objetivo estratégico que se proyecta colegio? de la cual se obtuvo los siguientes datos:

Según la Directora general la planificación que se realiza en el colegio no está dirigida a responder a un objetivo estratégico, sino a las exigencias del Ministerio de Educación, para la Directora Académica la planificación a veces da respuesta a los objetivos del colegio, lo que difiere con la secretaria que manifestó que los planes del colegio responden al objetivo estratégico de la institución.

Para el 43% de docentes consultados, a veces la planificación realizada por el centro da respuesta al objetivo estratégico, un 36% manifestó que no y el 21% refirieron que si realizan planificaciones acordes al objetivo estratégico. (Ver gráfica No. 16)

Gráfica No. 16



Fuente: Encuesta Docentes

Del análisis de estos datos se puede apreciar que la opinión sobre esta interrogante es dividida, ya que algunos coinciden que a veces la planificación responde al objetivo de la institución pero otros difieren a que no, como lo expresado por la Directora general al afirmar que esta responde a lo emanado por el MINED.

(Bogantes, 1998), los objetivos estratégicos reflejan y operan, en diversos niveles de concreción, las grandes intencionalidades educativas. Es decir, es mediante la elaboración de los objetivos que se concretan los propósitos o logros específicos que lograrán alcanzar los fines y objetivos generales que se propone el sistema educativo, como un medio para dar respuesta a las demandas educativas de determinada sociedad.

De esto podemos concluir que dentro de la planificación de un Proyecto o plan es esencial la proyección del objetivo estratégico para que a través de este se dé respuesta a las necesidades internas de la comunidad educativa y el contexto, el guiarse por agentes externos puede detener el desarrollo mismo de la institución y a carecer de su propia identidad.

### Líneas de acción

Las líneas de acción son las acciones concretas que serán realizadas en la institución a corto plazo, para el desarrollo de la gestión.

Dada la relevancia de las líneas de acción en el alcance de los objetivos propuestos fue necesario consultar sobre este aspecto a la comunidad educativa, la que brindó los siguientes datos:

Al momento de entrevistar a la Directora General sobre si las líneas acción que proyectan permiten el alcance del objetivo estratégico, esta refirió que no, la Directora General y secretaria manifestaron que a veces.

Un 57% de los docentes manifestó que las líneas de acción que se proyectan no permiten el alcance del objetivo estratégico, 29% afirma que a veces y el 14% restante opinó que las líneas de acción propuestas si permiten el alcanzar el objetivo estratégico. (Ver gráfica No. 17)

Gráfica No. 17



Fuente: Encuesta a Docentes

De estos resultados se obtuvo que la mayoría de los docentes afirman que las líneas de acción propuestas no permiten el alcanzar el objetivo estratégico, un cierto porcentaje creen que a veces y una minoría refiere que sí, las directoras difieren en este aspecto.

Según Grinberg (1999), las líneas de acción son el conjunto de acciones que se planifican y se desarrollan estableciendo etapas, responsables y recursos que serán necesarios para cumplirlas. De lo referido anteriormente se puede concluir que la institución debe planificar líneas de acción pertinentes a sus metas y propósitos que les permitan a alcanzar la configuración de la institución deseada.

### **Aspectos a desarrollar según gestiones:**

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

De acuerdo a la UNESCO existen varias propuestas de gestión educativa, pero la más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

Con el objetivo de identificar las gestiones educativas que se desarrollan en el colegio Francisco López Mendoza se consultó con algunos miembros de la comunidad educativa sobre cuáles son los aspectos que se desarrollan en el colegio según las distintas gestiones de lo que se obtuvo los siguientes datos:

Según la Directora General en el colegio se cuida lo que es el mantenimiento y mejoras de la infraestructura, se trabaja por fomentar un clima institucional que permita la sana convivencia entre la comunidad educativa, se fomenta el desarrollo de la identidad de los miembros como parte de la institución educativa católica, se llevan a cabo las escuelas para padres y como institución católica trabajan la dimensión profética.

La Directora Académica manifestó que una de las prioridades del colegio es la calidad educativa por lo que se desarrolla la gestión pedagógica a través del

acompañamiento de los docentes y mejorar los resultados académicos, la secretaria refirió que en el colegio se brinda mantenimiento en la infraestructura, se cuida el entorno y la relación con los padres de familia y las instituciones aledañas, los padres de en su mayoría fue de la opinión que a veces el colegio realiza gestiones para el desarrollo de esta.

Por otro lado a los docentes se les consultó sobre las gestiones que se realizan en el colegio y a través de que dimensiones las desarrollan, a lo que a continuación se presentan los datos brindados por estos según las distintas gestiones:

### Gestión Institucional

Según un 43% de los de los docentes expresó que en el colegio se desarrolla una comunicación asertiva, 22% mencionó que se gestiona la organización institucional, 21% indicó que se gestiona el desarrollo institucional y un 14% manifestó que en el colegio se desarrolla la dimensión de la identidad institucional.(Ver gráfica No. 18)

### Gestión Administrativa

El 36% de los docentes opinó que en el colegio se vela por tener un buen clima institucional, 29% señaló que se brinda mejoras a la infraestructura, un 21% exteriorizó que en el colegio se trabaja el desarrollo del personal y el 14% restante refirió se fomenta el trabajo en equipo. (Ver gráfica No. 19)

Gráfica No. 18



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 19



Fuente: Encuesta a Docentes

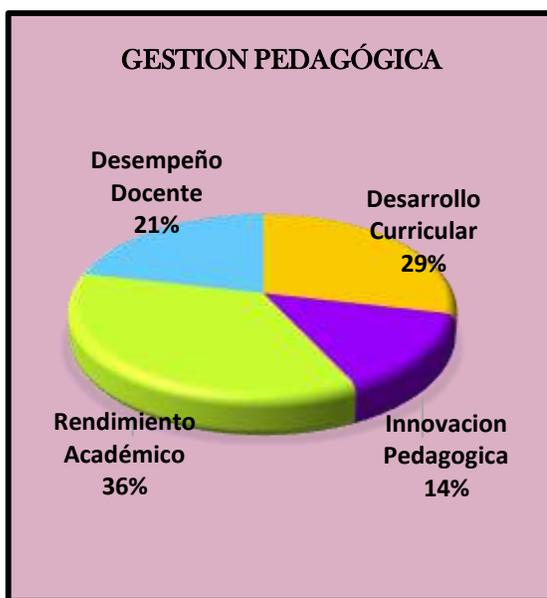
### Gestión Pedagógica

Para un 36% los docentes en la gestión pedagógica se desarrollan el alcance de un buen rendimiento académico, el 29% indicó que se gestiona el desarrollo del currículo, 21% consideró que es el desempeño docente que se gestiona en el colegio y un 14% opinó que en el colegio se proyecta la dimensión de innovación pedagógica. (Ver gráfica No. 20)

### Gestión de Convivencia

En lo que refiere a la Gestión de Convivencia un 50% de los docentes consultados manifestó que se desarrolla la dimensión de escuela para padres, un 22% consideró que es la proyección social, 14% manifestó que en el colegio se fomenta tener buena relación con el entorno y otro 14% indicó que el colegio desarrolla la dimensión de vidas saludables. (Ver gráfica No. 21)

Gráfica No. 20



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 21



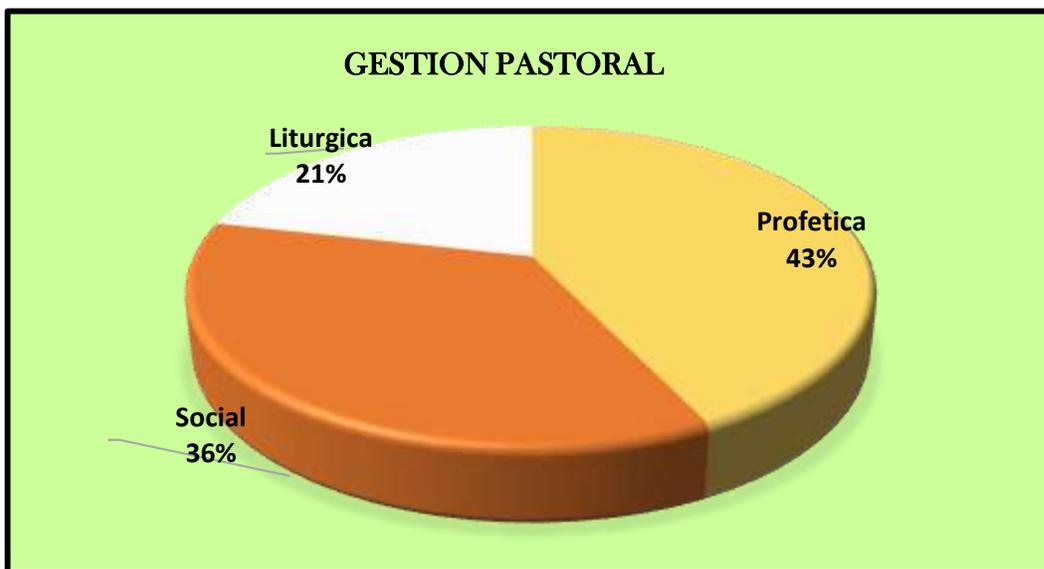
Fuente: Encuesta a Docentes

### Gestión Pastoral

Por ser esta una institución católica dirigida por una comunidad de religiosas Franciscanas Alcantarinas se hizo necesario conocer como proyectan el trabajo pastoral en la comunidad educativa y según el 43% de los docentes encuestados

mencionaron que en la Gestión Pastoral se desarrolla a través de la dimensión profética, un 36% manifestó que se desarrolla la dimensión social, y un 21% opinó que es por medio de la dimensión litúrgica que se gestiona la pastoral del colegio. (Ver gráfica No. 22)

Gráfica No. 22



Fuente: Encuesta a Docentes

Al confrontar los datos brindados por las distintas fuentes se aprecia que las directoras y secretarías coinciden que en él se desarrollan gestiones a través de dimensiones aunque no hayan mencionado las mismas, esto concuerda con la opinión de los docentes quienes afirman en su totalidad la gestión que se realiza en el colegio siendo apreciadas desde el desarrollo de las dimensiones antes mencionadas, cabe señalar que al momento de aplicar la guía de análisis documental no se evidenció en ningún documento el trabajo desarrollado de las gestiones educativas que según las fuentes se impulsan en el colegio Francisco López Mendoza.

Según Gamarra(2011), la propuesta de gestión propone una forma de organización y funcionamiento de la Institución Educativa, de tal manera que haga posible la propuesta pedagógica, para lo cual debe de recuperar la información recogida en la identidad y el diagnóstico, que servirán de insumo para su elaboración. De la identidad sólo se toma la visión y la misión, del diagnóstico se toman aspectos

vinculados con el área de gestión, tales como: organización, clima institucional, procesos de gestión, manejo de personal, etc.; estos elementos constituyen el punto de inicio que permite establecer relaciones entre la propuesta de gestión y las necesidades reales del centro operativizando de esta manera la propuesta pedagógica.

Del análisis de lo antes referido se puede decir que en el colegio Francisco López Mendoza se desarrollan algunas dimensiones que caracterizan a las gestiones educativas, pero de una manera desorganizada ya que no se respaldan de planes o programaciones de ejecución de estos aspectos que identifican y desarrollan el que hacer de la institución, así como evidencian y respaldan el trabajo que realizan en esta institución educativa.

Las autoridades del colegio (y en particular las directoras) deben conocer las dimensiones de la gestión escolar, ya que a través de estas se les facilita a analizar los procesos de la práctica educativa para detectar aquellos problemas que impiden concretar los objetivos curriculares establecidos, cuya finalidad es brindar una educación de calidad a los estudiantes. También induce a la reflexión acerca del desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto educativo al contextualizar las necesidades de la organización que deben ser atendidas de manera sistemática por todos los involucrados mediante la construcción de una cultura colaborativa y participativa de forma planificada y organizada.

## **Recursos**

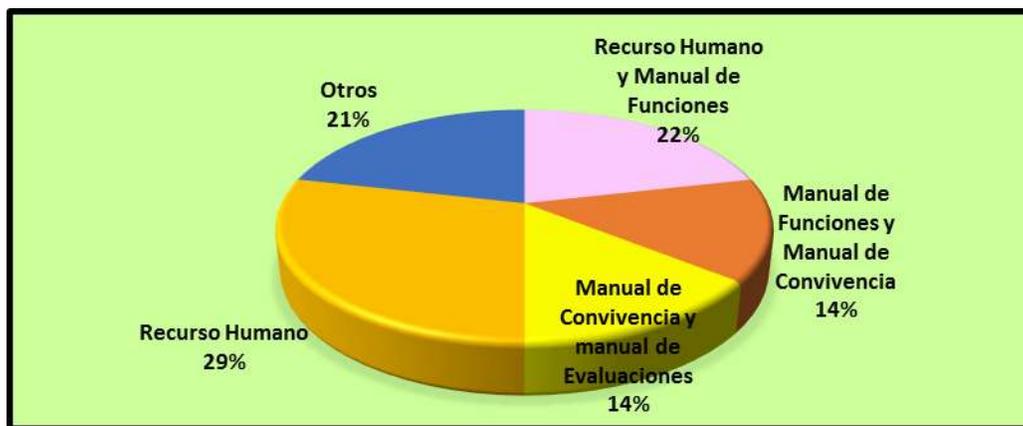
Según la directora General para llevar a cabo la planificación, el colegio se apoya del recurso humano (comunidad educativa) y otros recursos que son gestionados al momento de ejecutar lo planificado, la Directora Académica solamente refirió del apoyo de los docentes, la secretaria manifestó que la planificación la llevaban a cabo las directoras y los docentes.

Al encuestar a los docentes el 29% mencionó que el recurso humano es de lo que se apoyan para la ejecución de lo planificado, el 22% refirió que los recursos de los

que se apoyan es el recurso humano y el manual de funciones, un 21% manifestó que se hace uso de otros medios y recursos, el 14% afirmó que se apoyan del manual de convivencia y del manual de funciones y el otro 14% expresó que se apoyan del manual de convivencia y del manual de evaluación. (Ver gráfica No. 23)

Gráfica No. 23

### Recursos de los apoyan para la ejecución de lo planificado



Fuente: Encuesta a Docentes

Del análisis de estos datos se puede decir que la mayoría de los docentes opinan que el recurso humano es la principal fuente de apoyo para el cumplimiento de lo planificado, aunque el resto de opiniones está dividida en cuanto los recursos que se apoyan ya que para ellos manifestaron que son los distintos manuales que norman la institución.

### Autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas, para mejorar la calidad del servicio educativo.

Con el objetivo de averiguar si el colegio realiza su propia evaluación institucional se cuestionó a la comunidad educativa sobre esto obteniendo los siguientes resultados:

Según la Directora General en el colegio si se realizan evaluaciones institucionales, lo que es afirmado por la Directora Académica y secretaria ya que ambas afirman que en el colegio se realizan evaluaciones.

El 43% de los docentes encuestados refirieron que a veces se realizan evaluaciones en el colegio, un 29% dijo que no y el 28% restante mencionó que el colegio si realiza evaluaciones. (Ver gráfica No. 24)

Para el 37% de los padres de familias consultados el colegio a veces realiza evaluaciones, un 34% manifestó que no se realizan evaluaciones y el 29% restante opinó que si se realizan evaluaciones en el colegio. (Ver gráfica No. 25).

Gráfica No. 24



Fuente: Encuesta Docentes

Gráfica No. 25



Fuente: Encuesta a Padres de familia

Al analizar estos resultados se pudo mencionar que las directoras y secretaria son de la opinión de que el colegio realiza evaluaciones institucionales, discrepando con la mayoría de los docentes que manifestó que a veces se realizan evaluaciones y un porcentaje parecido expresó que no se realizan evaluaciones institucionales, al igual que una buena parte de los padres de familias que afirmaron que a veces se realizan evaluaciones en el colegio y otra parte que no y una minoría opinó que sí,

aunque al aplicar la guía de análisis documental no se evidenció informes o resultados de dicha evaluación institucional.

Según el Documento Hacia la Construcción del Proyecto Educativo Institucional de las Hnas. Bethlemitas, La auto evaluación de las instituciones educativas tiene gran valor en la búsqueda de la mejora continua porque permite reflexionar acerca de lo que se hace, y porque no decirlo lo que sea dejado de hacer.

Por lo antes expuesto se afirma la importancia de la autoevaluación institucional que permite a esta a comprender lo que sucede en su contexto, así como tomar las decisiones más acertadas, porque estas parten de la realidad educativa.

### ***Tipo de evaluación***

Dentro de la evaluación es posible distinguir distintos tipos de evaluación institucional, según sea inicial, procesal o final. Cada una de estas persigue objetivos diferentes y demanda distintos tipos de análisis.

Referente a este aspecto se consultó a los distintos estamentos del colegio logrando los siguientes datos:

Según la Directora General el tipo de evaluación que realizan para medir los alcances del objetivo estratégico es la evaluación final, la Directora Académica mencionó que es la evaluación procesal y la secretaria no hizo mención a la interrogante, según la Delegada del Ministerio de Educación, el MINED orienta la evaluación y este debe ser diagnóstica, procesal y evaluación final.

En este aspecto un 43% de los docentes consultados expresaron que no se realiza ningún tipo de evaluación, 36% afirma que se realiza la evaluación final, 14% opina que se realiza una evaluación procesal y un 7% manifiesta que la evaluación que se realiza para medir el objetivo estratégico es la diagnóstica. (Ver gráfica No. 26).

Gráfica No. 26



Fuente: Encuesta Docentes

Al confrontar estos datos no queda claro qué tipo de evaluación se realiza en el colegio para medir los alcances de lo planificado ya que las opiniones varían en cuanto al tipo de evaluación que se aplica. La Directora General afirma que es la evaluación final, la Directora Académica que es procesal, la mayoría de los docentes manifestó que ninguna y un buen porcentaje de estos refirieron que es la evaluación final y según la Delegada Del MINED se orienta la evaluación institucional.

De acuerdo a Rossi y Grinberg (1999), es posible distinguir distintos tipos de evaluación según sea inicial o diagnóstica, procesual y final. Cada una de éstas persigue objetivos diferentes y demanda distintos tipos de análisis de la información.

Las autoras, expresan que la evaluación diagnóstica se realiza antes de comenzar la elaboración de un determinado proyecto, es de hecho una etapa de su planificación. Tanto a nivel del PEI como en la definición de los proyectos específicos contar con una apreciación clara acerca del momento en el que se encuentra la institución permitirá definir cursos de acción permanentes y adecuados a las características y necesidades de la institución en un momento dado.

La evaluación procesual está estrechamente vinculada con la evaluación formativa. Se trata de un tipo de evaluación que implica al conjunto de los miembros involucrados en el desarrollo de un proyecto. Supone un proceso de valoración continua y permanente acerca del devenir institucional, por tanto tiene un carácter dinámico y diacrónico (a lo largo del tiempo).

Y la evaluación final supone analizar, valorar y ponderar los resultados alcanzados al finalizar un determinado proyecto o un determinado curso escolar.

Este tipo de evaluación encuentra sentido en la apreciación de los logros alcanzados, valorando sus efectos positivos, negativos y/o no previstos en la planificación inicial, buscando encontrar las causas y factores que intervinieron en el logro de unos resultados y no otros.

Por lo antes referido se puede mencionar que la evaluación diagnóstica, procesal y final son esenciales tanto para reconocer la realidad institucional, así como para valorar la eficacia del proceso de ejecución de lo planificado y no dejando atrás la importancia de medir los alcances obtenidos, verificando a través de estas el éxito o desaciertos de las metas propuestas.

### **Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI.**

Al dar respuesta al objetivo número dos que se proponían comparar los lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI y el POA con el que realizan las Directoras en el colegio Francisco López Mendoza, se confrontó con los siguientes resultados:

Los lineamientos Ministeriales son el acto administrativo que se derivan de una ley u ordenamiento y que determina las bases de una actividad o proceso.

Para este estudio es de interés indagar sobre los lineamientos que orienta el Ministerio de Educación a las autoridades del colegio sobre la elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Por lo que se cuestionó a la comunidad educativa si el MINED, orienta la elaboración del PEI.

Según la Directora General y Directora Académica el Ministerio de Educación no les orienta la elaboración del PEI y la secretaria manifestó que a veces, así mismo la Delegada Municipal confirmó lo mencionado por las Directoras al indicar que el MINED no orienta la elaboración del PEI.

Un 51% de los docentes consultados dijo que el MINED no orienta la elaboración del PEI, 22% afirmó que el MINED si orienta la elaboración del PEI y el 21% restante opinó que a veces. (Ver gráfica No. 27)

**Gráfica No.27**



Fuente: Encuesta a Docentes

De lo referido por las distintas fuentes las directoras coinciden en que el MINED no les orienta la elaboración del PEI, la secretaria mencionó que a veces y la mayoría de los docentes opinaron que el MINED no orienta la elaboración del PEI, afirmando lo expresado por las directoras, aunque un cierto porcentaje de docentes dividió su opinión al mencionar que no y otros en que a veces el MINED orienta la elaboración del PEI.

Para Arrieta (2010) la potestad de gobierno alude a la determinación de políticas, metas y medios generales, más o menos discrecionales, mientras que la de administración propia de una institución implica, fundamentalmente, la realización de aquellas políticas, metas y medios generales, utilizando y, por ende, estableciendo a su vez, medios, direcciones o conductas más concretas y regladas a su intencionalidades o propósitos educativos.

Una vez analizado todos los datos se puede afirmar que el colegio trabaja con los lineamientos del MINED, pero esto no orienta la elaboración del Proyecto Educativo Institucional en los centros educativos, pero sí los rige a través del Plan Estratégico Nacional que constituye un instrumento para direccionar e implementar las políticas para la transformación educativa del quinquenio, característica que también posee el PEI.

Cabe destacar que esta institución, es un colegio católico, subvencionado, dirigido por una comunidad religiosa y que debe guiarse por su autonomía, por tal razón es de prioridad la elaboración de su Proyecto Educativo Institucional, aunque el Ministerio de Educación no lo oriente.

### ***Políticas Educativas al elaborar el PEI***

Las políticas educativas son todas aquellas leyes impuestas por el estado para garantizar que la educación se aplique de manera óptima a la sociedad. Estas leyes se forjan de acuerdo a las necesidades históricas del país en el que se promueven, es decir, según sus ideales y principios.

El Proyecto Educativo Institucional PEI es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva que requiere inicialmente de una identificación articulada a las políticas educativas del país; con el fin de resignificar la Institución frente a los fines educativos nacionales, departamentales y locales.

Teniendo en cuenta que un proyecto educativo no puede estar desligado de los lineamientos y de las Políticas Educativas ya que estas forman parte de su realidad, se hizo preciso consultar a algunos miembros de la comunidad educativa planteando la siguiente interrogante: ¿Toman en cuenta las Políticas Educativas al elaborar el PEI? A lo que respondieron:

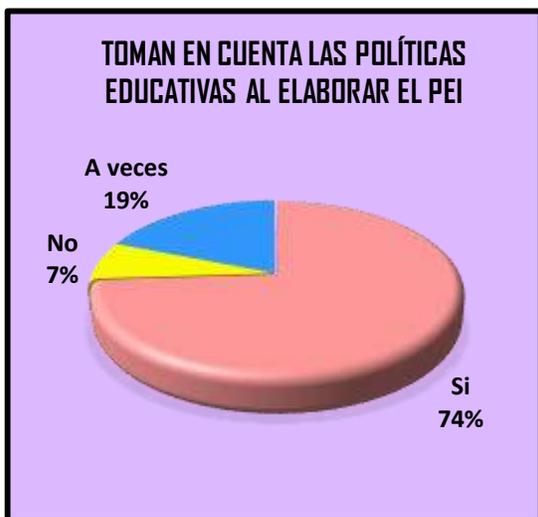
La Directora General expresó que no se retoman las Políticas Educativas al elaborar el PEI porque este no se elabora en el centro, pero hizo énfasis que el colegio trabaja de acuerdo a las políticas educativas ya que se guían con los lineamientos del MINED y las orientaciones bajadas por la delegación municipal correspondiente, así mismo la Directora Académica y Secretaria manifestaron que no se retoman las políticas educativas para elaborar el PEI coincidiendo con lo mencionado por la Directora General. La Delegada indicó que el Ministerio de Educación orienta Las políticas de gratuidad, mejor educación y otra educación.

También se consultó a los docentes sobre este mismo aspecto, el 74% de estos expresaron que a veces se toman en cuenta las políticas educativas, un 19% dijeron que si se toman en cuenta y 7% mencionaron que al elaborar el PEI no se toman en cuenta las Políticas Educativas. (Ver gráfica No. 28).

A los padres de familias igualmente se les consultó que si las autoridades del colegio toman en cuenta lo que orienta el MINED, donde un 71% afirmaron que el colegio si toma en cuenta las orientaciones del Ministerio de Educación, un 23% refirió que

a veces y el 6% restante opinó que el colegio no toma en cuenta las orientaciones del MINED. (Ver gráfica No. 29)

Gráfica No. 28



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 29



Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Según estos datos el colegio no retoma las políticas educativas para elaborar el PEI porque este no se elabora, esto es manifestado por las directoras y secretaria, para la mayoría de docentes y padres de familias el colegio si toma en cuenta las políticas educativas, una minoría opinó que a veces, así como un pequeño restante manifestó que el colegio no retoma las Políticas Educativas del MINED, la Delegada destacó las políticas de gratuidad, mejor educación y otra educación.

En el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011) se cita que los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

El MINED en las Políticas Educativas (2007- 2011) establece como ley Mejor Educación, Mejor Currículo, Mejores Maestros, Mejores estudiantes, Mejores

Escuelas, así como una Gestión Educativa Participativa y Descentralizada, la Educación como Tareas de Todos y Todas.

Estos datos reafirman la inexistencia del Proyecto Educativo Institucional que lleve a la comunidad educativa a ser partícipe de procesos de cambio o mejoras sustantivas que emanan las Políticas Educativas y que a su vez las exigen las necesidades propias del colegio Francisco López Mendoza.

De lo antes expuesto es innegable la relación que debe de existir entre el PEI de una Institución con las Políticas Educativas, ya que estas toman vida y funcionalidad a través de planes y proyectos que se deben de elaborar y gestionar en los centros educativos, llevando a ejecución la ley que emana una Gestión Educativa Participativa y Descentralizada, la Educación como Tareas de Todos y Todas.

### ***Plan Estratégico de Educación Nacional***

El Plan Estratégico de Educación constituye un instrumento para direccionar e implementar las políticas para la transformación educativa del quinquenio en marcha, contiene las hipótesis estratégicas, el quehacer, los alcances y temporalidades estructuradas de manera integral y holística. Tiene como insumos el Plan Nacional de Desarrollo Humano, los resultados de un proceso de análisis evaluativo sobre la situación actual de la Educación en el país realizado desde los territorios, la Estrategia Educativa en marcha y la voluntad política del liderazgo del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

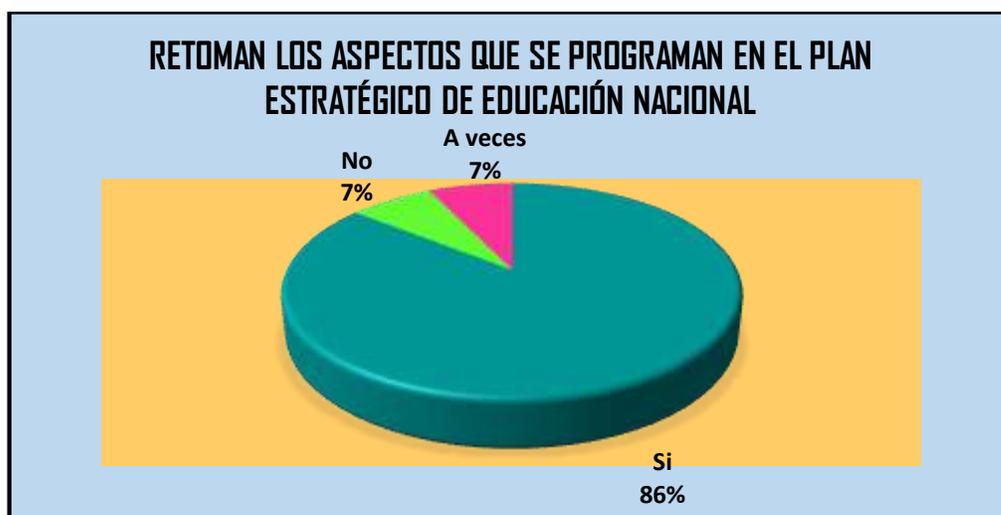
El Plan Estratégico Educativo (PEE) direccionó las Políticas Educativas en el periodo del 2011- 2015 esto motivó a indagar como éste se retomó en el Colegio Francisco López Mendoza desde la elaboración del PEI, y lo que sus estamentos manifestaron:

Al aplicar la entrevista a la Directora General y Directora Académica ambas expusieron que si se tomaron en cuenta los aspectos del Plan Estratégico de Educación y que estos aún están vigentes en el Plan de Buen Gobierno, resaltando se retomó desde la planificación que brinda el Ministerio de Educación y no de un PEI. La secretaria afirmó lo mencionado por las directoras. Según la Delegada

Municipal el Plan Estratégico de Educación a veces incide en la elaboración del PEI de los colegios ya que es la base a seguir.

Para el 86% de los docentes encuestados al momento de elaborar el PEI se tomó en cuenta los aspectos del Plan Estratégico de Educación Nacional, 7% opinó que a veces y otro 7% mencionó que no se toman en cuenta los aspectos del Plan Estratégico de Educación al elaborar el PEI. (Ver gráfica No 30).

Gráfica No. 30



Fuente: Encuesta Docentes

Las fuentes consultadas en su mayoría son de la opinión que se toman en cuenta los aspectos que se programan en el Plan Estratégico Educativo lo que fue confirmado al aplicar la guía de análisis documental, ya que toda la documentación que poseen es la que el MINED les facilita basándose en las Políticas Educativas. Una minoría refirió que a veces y otros que no se tomó en cuenta lo programado en el Plan Estratégico Educativo y para la Delegada el Plan Estratégico a veces incide en la elaboración del PEI de los colegios como base a seguir.

Para el MINED (2011) una garantía para el éxito de los propósitos del Plan Estratégico Educativo (PEE) es constituir el fortalecimiento del Modelo de Responsabilidad Compartida, desde la comunidad educativa, los gobiernos locales, el poder ciudadano, que concibe a la Escuela como un centro de promoción de capacidades abierto a la familia y la comunidad como protagonistas y garantes de

la educación; a los estudiantes como actores activos en su proceso de formación; y un sistema de información, monitoreo y evaluación que permita responder a tiempo y en forma descentralizada a los desafíos emergentes.

Lo antes expuesto evidencia que el funcionamiento del colegio está dirigido por los lineamientos del Ministerio de Educación, ya que las directoras expresaron que si trabajan con los aspectos del PEE, pero no son retomados desde una planificación interna del colegio sino de las orientaciones y planes que les brinda la delegación municipal de Rio Blanco.

### **Estructura del Plan Operativo Anual (POA)**

El Plan Operativo Anual (POA) puede poseer distintos elementos que lo estructuren según las características y contextos educativos institucionales, aunque algunos elementos son de común uso tales como: Objetivos Operativos, Indicadores, Meta, Recursos, Actividades, Cronograma y Evaluación.

Teniendo en cuenta que al momento de realizar la planificación anual es esencial que la comunidad educativa tenga conocimiento de los elementos que estructuran este instrumento de proyección, ya que es deber de ésta participar activamente en los procesos de planificación de forma objetiva, por tal razón se preguntó a la comunidad educativa si conocen la estructura del POA obteniendo los siguientes resultados.

La Directora General y La Directora Académica manifestaron conocer la estructura del Plan Anual que facilitó el MINED hasta el 2015 y la actual estructura del Plan de Buen Gobierno que les facilitan a partir del 2016 la secretaria comprarte la opinión de las directoras al mencionar que si conoce la estructura del plan anual del MINED, al momento de aplicar la guía de análisis documental fue evidenciado el Plan de Buen Gobierno vigente, pero no así los planes operativos de años anteriores.

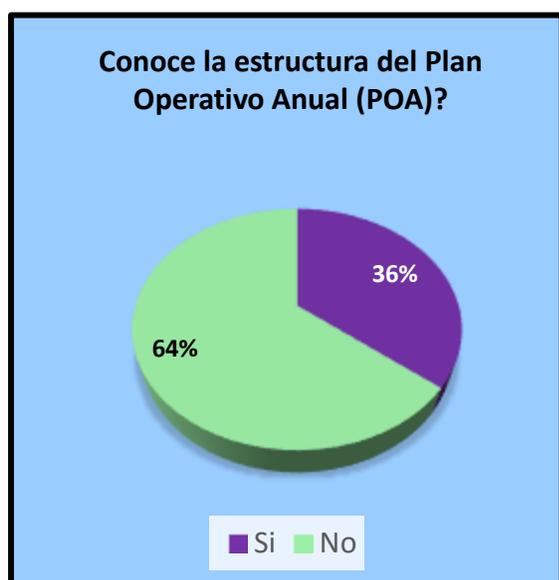
Por otro lado en la entrevista realizada a la Delegada del MINED se le preguntó sobre cuál es la estructura del Plan Operativo Anual que orienta el Ministerio de Educación mencionando que el POA en su estructura posee: Metas, indicadores,

tiempo y los ejes del ambiente, enfermedades de transmisión sexual, cobertura y de retención.

El 64% de los docentes consultados expresaron no conocer la estructura del Plan Operativo Anual y un 36% refirieron que si conocen la estructura del POA. (Ver gráfica No. 31).

Al ser encuestados los padres de familias, un 94% de ellos mencionó no conocer la estructura del POA en tanto un 6% manifestó que si conoce la estructura del POA. (Ver gráfica No. 32).

Gráfica No. 31



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 32



Fuente: Encuesta a Padres de familia

Al analizar lo manifestado por las distintas fuentes se aprecia que las directoras y secretaria coinciden al mencionar que conocen la estructura del POA, pero la mayoría de los docentes y padres de familias desconocen la estructura del Plan Operativo Anual y solamente una minoría de estos afirma conocer la estructura del POA, la Delegada refirió que la estructura del POA que orienta el MINED posee metas, indicadores, el tiempo de ejecución y los ejes.

Según Morales (2007), el Plan Operativo Anual organiza y viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional en un año, programa y organiza el desarrollo de actividades de la Institución Educativa en forma lógica para alcanzar progresivamente los objetivos propuestos, en ese sentido se trata de un plan operativo donde sus elementos deben estar estructurados y relacionados en forma lógica.

Respecto a lo antes mencionado sobre la estructura del Plan Operativo se apreció que las directoras y secretaria conocen la estructura del Plan de Buen Gobierno que brinda el Ministerio de Educación, pero carecen de un POA propio de la planificación del centro, así como es observable el desconocimiento de este instrumento por el resto de los estamentos del colegio, desaprovechando la oportunidad de integrar a la comunidad educativa a través de procesos de planificación que den respuestas a las necesidades del colegio Francisco López Mendoza.

### **Estrategia Anual**

Las estrategias son los caminos o planes de acción mediante las cuales se alcanzarán los objetivos definidos para una institución. Es el programa general que se traza una institución para alcanzar sus objetivos y es el modo como responde una institución a su ambiente y como aprovecha sus recursos para el logro de sus objetivos.

La estrategia permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan operativo Anual, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo, retomando esto, fue valido averiguar si la comunidad educativa establece estrategias anualmente para el alcance de sus objetivos.

Según la Directora General no se proyecta estrategias anuales, la Directora Académica refirió que el colegio si se proyecta estrategias anuales, la secretaria no respondió a esta interrogante y en el análisis documental no se evidenció la existencia de estrategias planteadas a alcanzar durante el año en ningún documento. La Delegada de Río Blanco afirmó que el MINED orienta la aplicación de estrategias para el cumplimiento del plan anual mencionando las siguientes: el

consenso, diálogo, participación, tomar a la comunidad educativa como protagonistas y retomar las directrices generales.

Un 54% de los docentes mencionaron que no se proyectan estrategias anuales en el colegio, 34% opinó que a veces las proyectan y una minoría del 12% refirieron que si se proyectan estrategias anualmente. (Ver gráfica 33).

Gráfica No. 33



Fuente: Encuesta Docente

Al confrontar estos resultados se aprecia que las directoras difieren en cuanto si se proyectan estrategias anuales o no, la secretaria obvio la pregunta, la Delegada afirma que se orientan las estrategias a seguir para alcanzar lo programado en el plan anual y la mayoría de los docentes manifestaron que en el colegio no se proyectan estrategias anuales, el resto de docentes consultados dividieron su opinión en que algunas veces y otros en que si se establecen estrategias anualmente en el colegio.

Según (Bateman-Snell, 2009) las estrategias administrativas son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

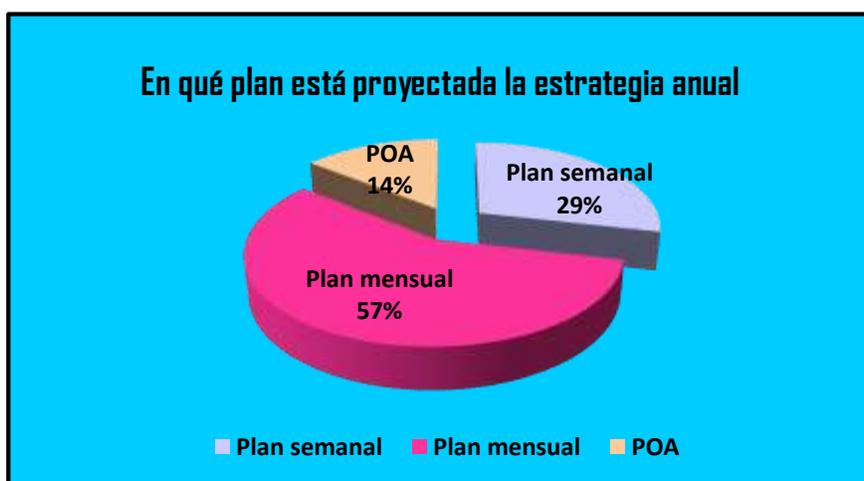
Todo esto lleva a concluir que el colegio no se proyecta estrategias para el alcance de sus objetivos anualmente obviando que el proyectarse estrategias anualmente da un sentido de orientación al trabajo que se realiza en la institución educativa, saber que se debe hacer, como se va hacer, con que se debe contar y el tiempo en que se debe realizar concretiza el alcance de metas y propósitos institucionales.

Otra interrogante dirigida a confirmar el conocimiento que posee la comunidad educativa sobre la estructura del Plan Operativo Anual fue: ¿En qué plan está proyectada la estrategia anual?

A lo que la Directora General respondió que en el POA, la Directora Académica manifestó que el plan mensual que según ella es con el que trabajan, la secretaria hizo referencia del plan mensual y el plan semanal.

Para 57% de los docentes encuestados la Estrategia Anual se encuentra proyectada en el plan mensual, un 29% refirió que está plasmada en el plan semanal y el 14% restante manifestó que esta se encuentra en el POA. (Ver gráfica No. 34)

Gráfica No.34



Fuente: Encuesta a Docentes

Al cotejar los datos proporcionados por las distintas fuentes se aprecia que los consultados difieren en cuanto en que plan se debe proyectar la estrategia anual, las directoras no coinciden ya que la Directora General expresó que es en POA y la Directora Académica en el Plan Mensual, la secretaria opinó que la estrategia se

refleja el plan mensual y el semanal, los docentes en su mayoría manifestaron que la estrategia anual se plasma en el plan Mensual, otro porcentaje expresó que el plan semanal y una minoría declaró que la estrategia anual se plantea en el POA.

Fernández (1999) cita que las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Es un plan a corto plazo, con enfoque al futuro.

De lo antes exteriorizado por la comunidad educativa y lo referido por la base teórica se puede determinar que los consultados ignoran que la estrategia anual como la misma palabra lo menciona debe formularse o proyectarse en el Plan Operativo Anual ya que esta debe alcanzarse en un corto plazo (un año) dando respuesta a través de esta al Objetivo estratégico planteado en el PEI.

### **Actividades Propuestas para el POA**

Las actividades son el conjunto de tareas organizadas, secuenciales y relacionadas con los resultados concretos por medio de los cuales se cumplen las metas y objetivos operativos; estos surgen o son identificados al definir las estrategias para lograr los objetivos del POA.

La ejecución de actividades concretizan el cumplimiento de lo proyectado en el POA, por lo que se hizo necesario consultar a la comunidad educativa sobre qué actividades se realizan en el colegio, con el objetivo de verificar si se llevan a cabo actividades dentro de la institución logrando los siguientes resultados:

Las directoras y secretarias manifestaron que en el centro se realizan actividades curriculares y extracurriculares a como lo establece el calendario escolar y el Plan de Buen Gobierno.

En la entrevista realizada a la Delegada del MINED refirió que el Ministerio de Educación orienta actividades para el alcance de los planes como: Encuentros de padres y madres de familias para consejería, tutoría en las aulas de clases, capacitaciones docentes, actos cívicos y actividades culturales.

Para corroborar lo expuesto por las directoras se consultó a los docentes sobre las actividades que se realizan en el colegio a lo que un 15% de los docentes afirmaron que se realizan las celebraciones de las efemérides, 15% respondió que se realizan los procesos de matrículas, 15% opinó que realizan escuelas para padres, otro 15% manifestó que se participa en los Tepces, un 13% refirió que participan en marchas ecológicas, 11% expresó que realizan eucaristías, 9% indicó que se realizan competencias matemáticas y de lectoescritura y 7% mencionó que participan en retiros espirituales. (Ver gráfica No. 35)

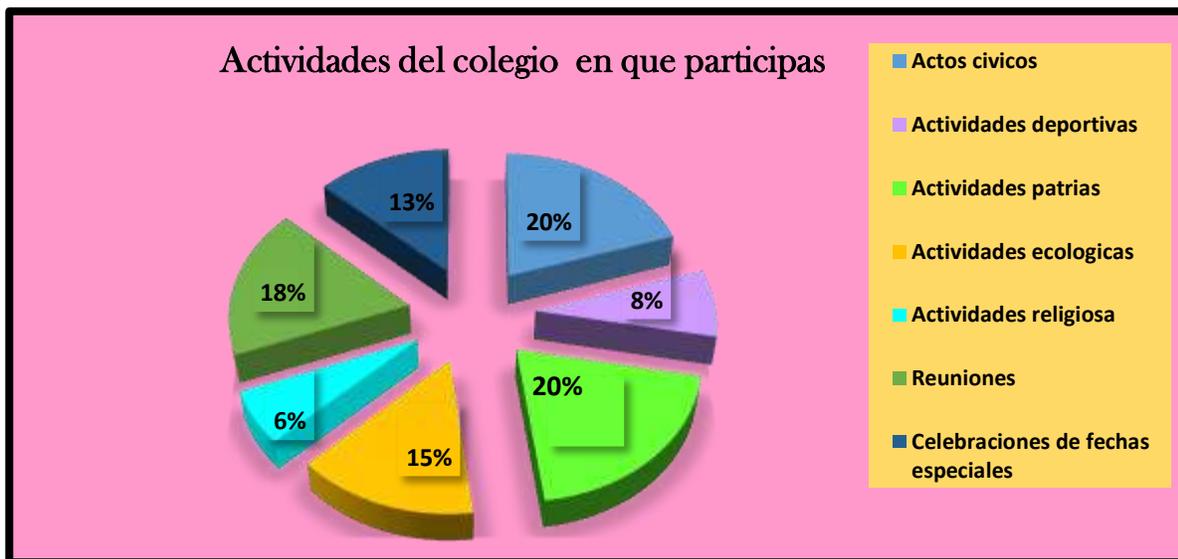
De los estudiantes consultados 20% señalaron que participan en actos cívicos, otro 20% indicó que participa en las actividades patrias, un 18% refirió que participa en las reuniones con sus padres, 15% manifestó su participación en actividades ecológicas, 13% en celebraciones especiales, 8% en actividades deportivas y el 6% restante afirmó participar en actividades recreativas. (Ver gráfica No. 36)

Gráfica No. 35



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 36



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Al comparar los datos de las distintas fuentes se apreció que las directoras y secretaria coinciden en que el colegio realiza las actividades que el MINED orienta en el Calendario escolar y en el Plan de Buen Gobierno, los docentes y estudiantes confirman lo mencionado por las directoras al manifestar que se realizan y participan en distintas actividades curriculares y extracurriculares, los padres de familias y personal de apoyo en su totalidad manifestó que en el colegio se realizan distintas actividades durante todo el año.

Según las (Hnas. Bethlemitas, 2015) las actividades son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

A todo esto se puede concluir que en el colegio se realizan actividades a como lo manifestaron las directoras pero estas responden a orientaciones del Ministerio de

Educación. Estas actividades no están dirigidas a alcanzar metas de una planificación y programación interna de la institución.

### **Recursos para la ejecución del POA**

Los recursos son todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado, por ejemplo los recursos económicos, recursos humanos, recursos intelectuales, recursos materiales, etc.

Con el objetivo de indagar si la institución cuenta con recursos que les permita llevar a ejecución sus actividades, se consultó a los distintos estamentos del colegio sobre este aspecto obteniendo los siguientes resultados:

Según la Directora General los recursos de los cuales se apoya para realizar las actividades programadas son: el recurso humano y material didáctico, la Directora Académica manifestó que son materiales didácticos y recursos financieros, la secretaria opinó que utilizan material didáctico, el recurso material y otros dependiendo de la actividad.

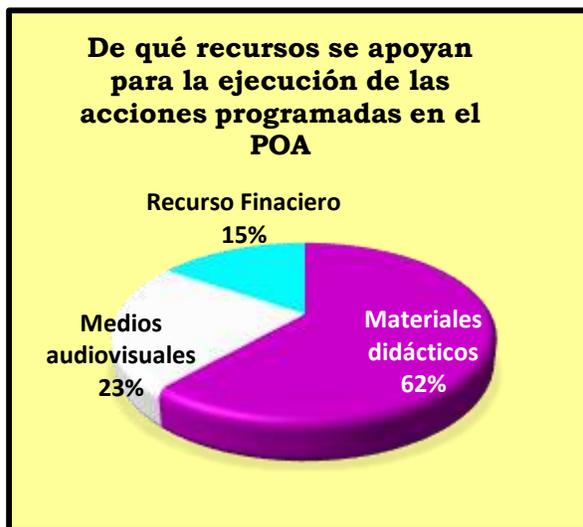
Un 62% de los docentes encuestados manifestaron que los recursos de los cuales se apoyan para realizar las actividades programadas son los materiales didácticos, 25% indicó que son los medios audiovisuales y el 15% restante expresó que el recurso que permite realizar las actividades programadas es el financiero. (Ver gráfica No. 37)

Por otro lado a los estudiantes se les cuestionó en relación al material que el colegio les facilita para realizar las actividades, a lo que un 60% de estos afirmaron que sí les facilitan materiales, 31% opinó que el colegio no les brinda los materiales y un 9% indicó que a veces el colegio les facilita los materiales para realizar las actividades. (Ver gráfica No. 38)

Los padres de Familias en su mayoría manifestaron que el colegio les facilita los recursos que puede y el resto se les solicita a ellos como miembros de la comunidad

educativa y el personal de apoyo mencionó que el colegio les provee los recursos que utilizan para las actividades que se realizan.

Gráfica No. 37



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 38



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Según las fuentes consultadas en su mayoría coincide en que el colegio provee los recursos necesarios para la realización de las actividades y los padres indicaron que ellos apoyan con lo que el centro no puede, la Directora General es de la opinión que el principal recurso con el que cuenta la institución es el recurso humano.

Fernando Gamarrá (2011), en su obra “El PEI y su Relación con otros Instrumentos de Gestión” cita que las personas, el dinero, la tecnología y hasta el tiempo pueden ser considerados, según el contexto, como recursos susceptibles de ser administrados. La correcta asignación de funciones de cada uno de estos recursos ayudará a que la operatoria de un conjunto sea más eficiente.

Toda actividad implica uso de recursos (humanos, materiales, financieros, etc.), el saber administrarlo y dirigirlo al alcance de metas favorece la operatividad y la posterior elaboración del presupuesto de la Institución Educativa, de aquí la importancia para quienes dirigen el colegio el saber con qué cuentan y necesitan para cumplir con sus actividades.

## **Responsable del cumplimiento de las actividades del POA**

Todos los miembros de una organización son asignados al cumplimiento de una serie de objetivos que debe alcanzar durante su periodo operativo normal. Estos objetivos se fijan en conjunto y se acuerdan con los individuos el rol de cada uno en el cumplimiento de estos.

La participación activa y la responsabilidad compartida es el éxito del trabajo que se realiza en las instituciones educativas de aquí la importancia de conocer como la comunidad educativa se asigna responsabilidades como miembros comprometidos con el desarrollo del colegio Francisco López Mendoza, para ello se planteó la siguiente interrogante: ¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas en el POA?, a lo que las distintas fuentes refirieron:

La Directora General manifestó que la principal responsable es ella, pero delega a la Directora Académica o maestros dependiendo el tipo de actividad, la Directora Académica indicó que la responsabilidad es de todos aunque en algunos momentos se asigna a uno o varios maestros en específico de acuerdo a la actividad, la Delegada Municipal indicó que todos los miembros de la comunidad educativa son responsables del cumplimiento de lo planificado para el año escolar, la secretaria mencionó que las responsables son las directoras sin embargo resaltó que a ella se les apoya y la mayoría de los estudiantes indicaron que son los maestros los responsables del cumplimiento de las actividades.

Por otro lado el 43% de los docentes consultados puntualizó que las responsables del cumplimiento de las actividades son las directoras, un 22% opinó que los responsables son los docentes, 14% expresó que son los padres de familias los responsables del cumplimiento de las actividades, otro 14% refirió que es la coordinación de pastoral la responsables de cumplir con las actividades y un 7% indicó que son los estudiantes son los responsables del cumplimiento de las actividades programadas en el POA. (Ver gráfica No. 39)

Según el 34% de los padres de familias encuestado mencionó que las directoras son las responsables del cumplimiento de las actividades programadas, 20% opinó que son los docentes, otro 20% manifestó que los responsables de que el colegio cumpla con sus actividades son los padres de familias, 13% indicó que los estudiantes son los responsables de que se cumplan las actividades y el 13% restante expresó que la coordinación pastoral es la responsable del cumplimiento de las actividades programadas. (Ver gráfica 40)

Gráfica No. 39



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 40



Fuente: Encuesta a Padres de familia

Al confrontar estos datos se puede apreciar que las opiniones varían en cuanto a quien le corresponde el cumplimiento de las actividades programadas destacando lo expresado por la Directora General que mencionó que ella es la principal responsable del cumplimiento de lo programado, pero en ciertos momentos delega según la actividad, la Directora Académica indicó que la responsabilidad es de todos coincidiendo con lo expresado con la Delegada que afirma que le responsabilidades de toda la comunidad educativa, la mayoría de los docentes y padres coinciden, al manifestar que son las directoras las responsables del cumplimiento de las actividades programadas en el POA, otro porcentaje considerado expresó que son los docentes los responsables del cumplimiento de

las actividades programadas. Al aplicar la guía de análisis documental no se evidenció algún instrumento o documento donde se conceda la responsabilidad de llevar a cabo una determinada actividad a una o varias personas en específico.

Las (Hnas Bethlemitas, 2015), presentan a las actividades como un conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

Lo antes expuesto deja entre ver que la comunidad desconoce a ciencia cierta quienes son los responsables de la ejecución de las actividades programadas ya que no existe un formato formal que evidencie la asignación de responsabilidades a los distintos miembros de la actividad educativa.

### ***Cronograma de las actividades***

El cronograma es una herramienta sencilla y accesible para fijar los tiempos de ejecución de las fases de un proyecto. Generalmente, se realizan durante la última etapa de la planificación de un proyecto, cuando ya se han definido elementos sustanciales como los objetivos que se pretenden alcanzar, los recursos a utilizar y los gastos iniciales.

Tener definida la programación de las actividades a desarrollar y darlas a conocer a la comunidad educativa garantiza de alguna manera el cumplimiento y éxito de estas, razón por la cual se hizo necesario consultar a los estamentos del colegio sobre este aspecto mediante las siguientes interrogantes: ¿se establece un período de tiempo para realizar las actividades a través de un cronograma? ¿Se les envían circulares para darles a conocer las actividades del colegio?

La Directora General manifestó que no elaboran un cronograma de las actividades a desarrollar, pero estas se dan a conocer en las reuniones con los docentes y en los actos cívicos, la Directora Académica mencionó que no elaboran el cronograma pero los docentes y padres conocen las fechas de las distintas actividades y

celebraciones según las efemérides anuales, la secretaria indicó que no se elabora el cronograma de actividades del colegio.

A la Delegada Municipal se le preguntó si el MINED solicita a los centros educativos el cronograma de las actividades anuales a lo que manifestó que no, pero si se solicita la planificación semanal.

Por otro lado un 57% de los docentes exteriorizó que si se establecía un período para la realización de las actividades a través de un cronograma, y un 43% manifestó que no se establece un período de actividades en un cronograma. (Ver gráfica No. 41)

Al ser consultados los padres de familias un 52% de estos indicaron que el colegio no les envía circulares con fechas de las actividades, 34% mencionaron que si les envían circulares por parte del colegio y 14% enfatizaron en que a veces les envían circulares por parte del colegio. (Ver gráfica No. 42)

Gráfica No. 41



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica No. 42



Fuente: Encuesta a Padres de familia

Según las directoras y secretaria en el colegio no se elabora el cronograma de las actividades a realizar durante el año escolar, lo que se contradice con la mayoría de los docentes que afirmaron que si se hace uso de este, así como un cierto porcentaje de docentes y padres opinaron a través de su respuesta que no se hace

uso de un cronograma para establecer la organización de las actividades que se desarrollan en el centro y una minoría de los padres refirieron que a veces les facilitan circulares con las fechas de las actividades a realizar, confirmando la ausencia de un cronograma al aplicar la guía de análisis documental. La Delegada afirmó que el MINED no solicita un cronograma anual sino una planificación semanal.

Para Gamarra (2011), El cronograma de actividades cuenta con muchas ventajas para la gestión, entre las que cabría destacar:

- Proporciona una base para supervisar y controlar el desarrollo de todas y cada una de las actividades que componen el proyecto.
- Ayuda a determinar la mejor manera de asignar los recursos, para que se pueda alcanzar la meta del proyecto de manera óptima.
- Facilita la evaluación de la manera en que cada retraso puede afectar a otras actividades y a los resultados finales.
- Permite averiguar dónde van a quedar recursos disponibles, de forma que se puede proceder a su reasignación a otras tareas o proyectos.
- Sirve de base para realizar un seguimiento del progreso del proyecto.

Lo antes expuesto demostró que la institución educativa realiza sus actividades sin una programación formal que informe a los miembros de esta, el tipo de actividades a realizar las fechas de ejecución así como los respectivos responsables.

Reconociendo que el cronograma es una guía que sintetiza el accionar de la gestión educativa y a través de él se lleva el seguimiento de lo que se hace y se hará en un período determinado, es de necesidad que la comunidad educativa tenga el conocimiento de la organización y programación de las actividades a desarrollar para evitar contratiempos e inconformidades por desconocimiento de estas.

### **Evaluación del POA**

Aquí se revisan todos los procesos de ejecución del POA, para poder ser reorientado, si fuese necesario, y así tomar una decisión en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de indicadores preestablecidos.

La evaluación de las actividades y de todo lo que acontece en la vida del colegio brinda un claro conocimiento de los alcances de lo propuesto, así como ofrece la oportunidad de aplicar planes remediales para corregir o alcanzar lo ideado, esto motivó a indagar si se evalúan las actividades y los objetivos propuestos a través de estas, por la comunidad educativa, obteniendo los siguientes resultados:

Las directoras expresaron que una vez realizadas las actividades no se evalúan, reforzando lo anteriormente expuesto que no miden alcances de objetivos de un Plan Operativo Anual interno ya que este no existe, la secretaria omitió su respuesta al respecto y la Delegada indicó que el MINED no solicita la evaluación de los planes anuales de los centros educativos.

El 61% de los docentes refirió que en el colegio no se realizan evaluaciones de las actividades para medir el alcance de los objetivos propuestos, un 33% manifestó que a veces se evalúan las actividades y 6% de los docentes expresó que el colegio no evalúa el alcance de los objetivos a través de la valoración de las actividades. (Ver gráfica No. 43)

Por otro lado se les consultó los padres de familias si se reúnen en el colegio para evaluar las actividades a lo que un 80% exteriorizó que no, 17% opinó que a veces y el 3% restante indicó que si se reúnen para evaluar las actividades que se realizan en el colegio. (Ver gráfica No. 44)

**Gráfica No. 43**



Fuente: Encuesta a Docentes

**Gráfica No. 44**



Fuente: Encuesta a Padres de familia

Al confrontar estos datos es evidente que la mayoría de los consultados afirman que no se realizan evaluaciones de las actividades, un bajo porcentaje refirió que a

veces realizan evaluaciones y un mínimo de los encuestados opinó que si se evalúan las actividades que se realizan en el colegio.

Para (Antúnez, 1991) cuando los miembros de la comunidad escolar pretendan analizar la aplicación y el desarrollo del plan educativo del centro deberían tener en cuenta que: evaluar el plan educativo del centro supone la elección de unos determinados elementos , indicadores y procesos y descartar otros; deben utilizarse múltiples fuentes e instrumentos; el clima de confidencialidad, sinceridad, confianza mutua e intercambio participativo son indispensables en cualquier proceso de evaluación formativa interna; la evaluación formativa interna del plan educativo del centro requiere de tiempo; la evaluación institucional es un medio para facilitar y hacer más eficaz la intervención, no un fin en sí misma; el profesorado y el equipo directivo del centro deben ser los protagonistas activos de los procesos de evaluación del plan educativo del centro.

Del análisis de estos datos se puede concluir que la función de evaluación no está siendo retomada en el colegio Francisco López Mendoza, que aunque no posean un POA interno, si trabajan bajo el Plan de Buen Gobierno que orienta la ejecución de distintas actividades para el logro de indicadores- metas que deberían ser evaluadas para estimar el alcance de estas.

### **Lineamientos orientados por el MINED para la elaboración del POA**

En el considerando VI de la ley General de Educación (2006) se establece que la educación es función indeclinable del Estado. Corresponde a éste planificarla, dirigirla y organizarla. El sistema nacional de educación funciona de manera integrada y de acuerdo con los planes nacionales.

A través de las investigaciones realizadas se constató que el Ministerio de Educación, siempre ha ofrecido lineamientos de cómo elaborar los planes y proyectos educativos de centro y que actualmente está orientando la realización del plan de buen gobierno, que tiene como lineamiento nacional: el bien común y la equidad social de las familias nicaragüenses, así como los siguientes ejes:

cobertura y equidad, calidad y fortalecimiento institucional. Así mismo promueve las políticas de educación 2012-2016 y las rutas educativas que también guían de una u otra manera el proceso educativo.

De acuerdo a esta premisa se indagó sobre los lineamientos del MINED que utilizan las directoras del colegio para la elaboración del POA, obteniendo los siguientes resultados:

En relación a la interrogante que si el MINED les orienta la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), la directora general y la directora académica afirmaron que en años anteriores el MINED orientaba la orientación del POA, pero a partir de este año 2016, lo que orientaron realizar fue el plan de buen gobierno, que es un plan anual que abarca los ejes de cobertura y equidad, calidad y fortalecimiento institucional, los cuales tienen sus respectivos objetivos, indicadores – meta y acciones. Así mismo el MINED, orienta la elaboración de planes mensuales de las actividades a realizar en el colegio.

La Delegada Municipal indicó que el MINED no orienta la elaboración del POA, ya que esos deben guiarse por el Plan de Buen Gobierno. Sin embargo los docentes al ser consultados sobre la misma interrogante, el 64% afirmó que el MINED orienta la elaboración del POA y el 36% difirió al afirmar que el MINED no orienta la elaboración del POA. (Ver gráfica No.45)

Gráfica No. 45



Fuente: Encuesta a Docentes

La elaboración del POA, es fundamental en una institución educativa, ya que como

(Pérez, 2016) Expresa; el Plan Operativo Anual es un “programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su visión de futuro durante el periodo de un año.

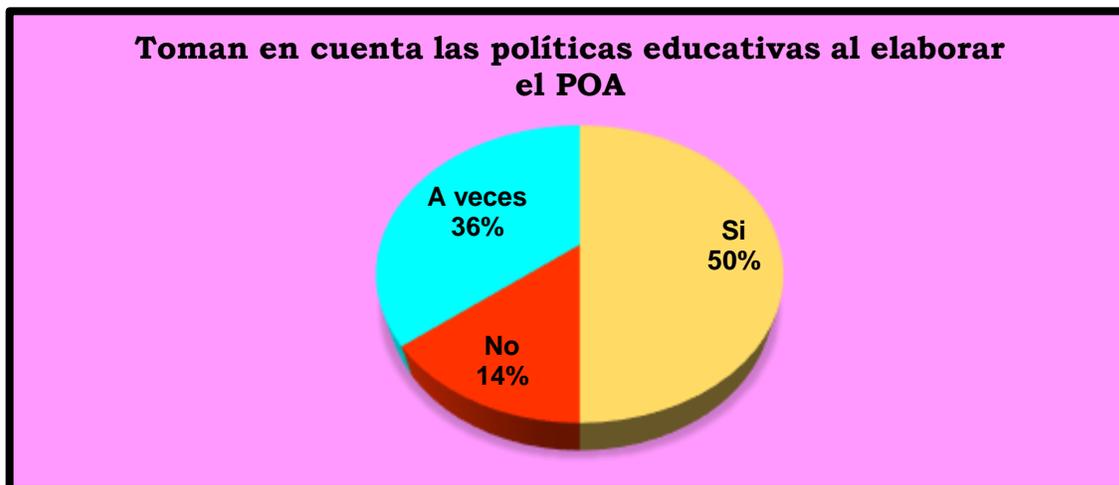
En los datos obtenidos se puede observar que las respuestas de las docentes con las directoras no coinciden, y al aplicar la guía de análisis documental se evidenció que en el colegio sólo existe el Plan de Buen Gobierno y planes mensuales, orientados por el MINED, y no un Plan Operativo Anual, propiamente elaborado por la comunidad educativa.

Parte de los lineamientos que orienta el MINED, son las Políticas Educativas, las cuales actualmente son llamadas políticas de educación, por lo que se hizo necesario indagar si se toman en cuenta las políticas educativas, en la elaboración del POA; se obtuvieron los siguientes resultados:

La directora general afirmó que si se toman en cuenta las políticas educativas a la hora de realiza la planificación del centro, pero aclaró que no es el POA, el que se elabora, sino el plan de buen gobierno y planes mensuales de las actividades que se realizan en el colegio.

La directora académica, expresó que sí se toman en cuenta las políticas educativas en la elaboración del POA. De igual manera al consultar a los docentes, el 50% de éstos afirmó que sí se toman en cuenta las políticas educativas al elaborar el POA, el 36% expresó que no se toman en cuenta y 14% sostuvo que a veces se toman en cuenta las políticas educativas cuando se elabora el POA. (Ver gráfica No. 46).

Gráfica No. 46



Fuente: Encuesta a Docentes

La política educativa es el elemento esencial en la configuración del sistema educativo de un país, y el ministerio de Educación es el responsable de elaborarla para orientar cómo se va a desarrollar la educación. Esto significa definir el rumbo que deben tomar determinadas acciones para alcanzar un fin, fijar el sentido que debe tener la educación en un momento y espacio determinados. Las políticas educativas (PE) son parte de la política pública de un Estado y como la educación es un derecho universal, estas políticas deberían tratar de poner en práctica medidas y herramientas que sean capaces de asegurar la calidad de la educación. (Emilio Vargas 2014).

Según los resultados obtenidos se evidencia que a la hora de realizar planes en el colegio Francisco López Mendoza, toman en cuenta las políticas educativas.

### Ejes.

De acuerdo a lo antes mencionado dentro de los lineamientos que ofrece el MINED, para la elaboración del plan anual, están los ejes, que son los que constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección con objetivos, metas y acciones concretas

Por tal motivo se consultó a la directora general, a la directora académica y a la secretaria sobre cuáles de los ejes que orienta el MINED, son retomados en el

colegio en la elaboración del POA, a lo cual respondieron de forma unánime que a la hora de elaborar los planes retoman los tres que han sido orientados para este año, que son cobertura y equidad, calidad y fortalecimiento institucional.

Las y los docentes al ser consultados sobre la interrogante anterior, el 36% respondió que retoman el eje del fortalecimiento institucional, el otro 36% expresó que retoman el eje de calidad y el 28% restante afirmaron que en la elaboración del POA, retoman el eje de cobertura y equidad. (Ver gráfica No. 47)

Gráfica No. 47



Fuente: Encuesta a Docentes

De acuerdo a estos resultados se demuestra que a la hora de realizar planes en el colegio se retoman los ejes orientados por el MINED, para el año 2016, sólo que no coincide el personal administrativo con los docentes en el tipo de planes que realizan, porque las directoras y la secretaria afirmaron que se retoman estos ejes en la elaboración de los planes del colegio y los docentes afirmaron que se retoman para la elaboración del POA. Al aplicar la guía de análisis documental, se evidenció que sí se retoman los ejes en la elaboración del plan de buen gobierno, y en los planes mensuales, pero no en el POA, ya que éste no se elabora en el colegio.

## **Relación entre el PEI y el POA**

Dando respuesta al tercer objetivo específico donde se propuso establecer relación entre el Plan Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que se realizan en el Colegio se encontraron los siguientes resultados.

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

El Plan Anual Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo.

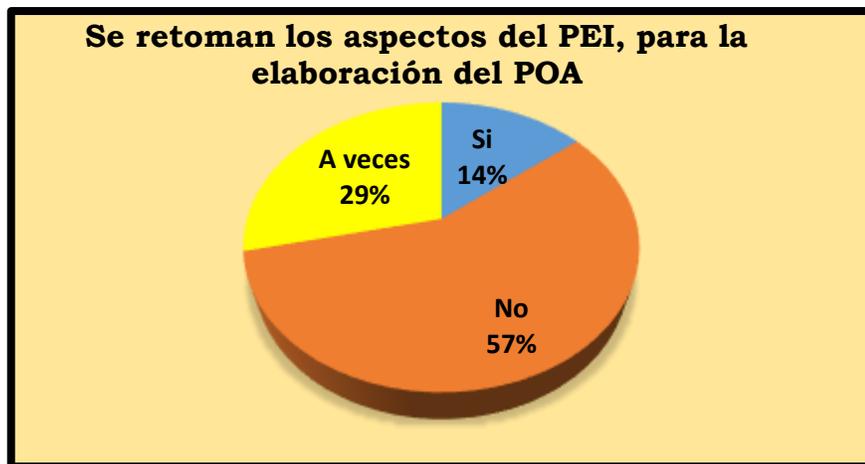
Teniendo en cuenta que el Plan Operativo anual es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional se indagó con algunos miembros de la comunidad educativa que si al momento de elaborar el Plan Operativo Anual en el colegio, se retoman los aspectos planteados en el Proyecto Educativo Institucional, obteniéndose los siguientes resultados:

La Directora General y la Directora Académica afirmaron que a nivel interno al momento de planificar no se toma en cuenta el Proyecto Educativo Institucional, ya que éste no existe dentro de la institución, pero refirieron que el colegio se ha guiado por la planificación anual orientada por el MINED, la cual se desglosa del Plan Estratégico de Educación 2011 – 2015, y a partir del 2016, se trabaja con el Plan de Buen Gobierno, que abarca el período de un año lectivo. Esto fue confirmado por la secretaria que coincide con lo manifestado por las Directoras.

Así mismo el 57% de los docentes opinan que no se toman en cuenta el Proyecto Educativo Institucional, en la elaboración del Plan Operativo Anual que realizan en el colegio, sin embargo el 29% afirman que a veces se toman en cuenta los aspectos

del PEI en la elaboración del POA y el 14% aseguraron que si es tomado en cuenta el PEI para elaborar el POA. (Ver gráfica No. 48)

**Gráfica No. 48**



Fuente: Encuesta a Docentes

De acuerdo a los datos obtenidos de la comunidad educativa y de la guía de análisis documental no posee una planificación propia, ya que carece de un Proyecto Educativo Institucional y del Plan Operativo Anual que den respuesta a las necesidades del Colegio Francisco López, ya que de acuerdo a las directoras el colegio guía su diario quehacer solamente a través de los lineamientos y planes orientados por el Ministerio de Educación.

La UNESCO (2011) plantea que en el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de carácter programático, como por ejemplo, el Plan Operativo Anual y los Proyectos de Aula.

También refiere que el PEI debe otorgar coherencia en la práctica entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución y el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales

En el Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Privados y Subvencionados (2010), en el título IV y artículo 79, se establece que es función de la Directora (r) elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.

Al analizar esta información llevó a concluir que el centro educativo en estudio no tiene una planificación propia, por tal razón no existe relación entre un Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual.

Aunque no existe un PEI y un POA propio de la Institución educativa, si se evidenció la presencia de planes que son orientados por el MINED, los cuales no plasman la identidad y necesidades propias del colegio, ni se ve involucrada de manera directa a la comunidad educativa.

Como administradoras de la educación se tiene claro que es deber de la Directoras elaborar proyectos o planes que den respuestas a las necesidades propias del colegio, lo que está normado en el Manual de Funciones de centros educativos privados y subvencionados, que establece que a la hora de planificar se deben tomar en cuenta las políticas educativas, sin obviar el contexto y la realidad educativa de la institución.

El Proyecto Educativo Institucional es la planificación a nivel macro de la institución educativa, que abarca un período a largo plazo (5años). Para dar alcance al objetivo estratégico que éste se proyecta se hace necesario plantearse las metas estratégicas anuales, a las cuales se les da salida a través de líneas de acción, que requieren de medios, recursos, tiempo y responsables que se establecen en el Plan Operativo Anual.

### ***Resultados del Seminario- taller FODA***

Del análisis realizado a los datos brindados por las distintas fuentes, fue evidente que la debilidad que existe en el proceso de planificación del colegio Francisco López Mendoza se debe a la poca identidad institucional de este y de sus miembros, de lo que surgió la necesidad de realizar un Seminario- taller FODA, para poder identificar los factores internos y externos que inciden en la vida del colegio tomando

a los estamentos del centro como principales protagonistas y a partir de los resultados de este guiar a la comunidad educativa a dar origen a lo que será su Misión y Visión, así como proyectarse un objetivo estratégico que pueda dar respuesta a las necesidades de mayor prioridad para la institución.

**Tabla No. 3**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación y subvención del centro.</li> <li>• Abierto a toda clase de religión</li> <li>• Seguridad e infraestructura</li> <li>• Participación en las actividades del MINED.</li> <li>• La posibilidad de tener clases especiales.</li> <li>• Personal calificado</li> <li>• Demanda y calidad educativa</li> <li>• Becas</li> <li>• Reglamento ajustado al MINED</li> <li>• Excelentes relaciones entre docentes y padres de familia</li> <li>• Cumplimiento de planes diarios y en horarios de entrada</li> <li>• Ambientes acordes a las demandas pedagógicas.</li> <li>• Se aplica el manual de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes no graduados</li> <li>• Toma de decisiones verticales</li> <li>• Orientaciones al último momento y cambio de orientaciones dadas</li> <li>• Falta aula para clase de danza y mucho ruido en la hora de la clase de EEFF</li> <li>• Poco material fungible y falta de metodologías para impartir clases.</li> <li>• Falta persona que cubra ausencia de docentes</li> <li>• No se conoce la visión y la misión</li> <li>• No hay áreas verdes, ni espacio para los niños y personal administrativo</li> <li>• Impuntualidad de algunos estudiantes y docentes Inasistencia de padres de familia a las reuniones</li> <li>• Incumplimiento del Reglamento Interno</li> <li>• Falta de espacio para desarrollar las relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ubicación del centro</li> <li>➤ Servicios básicos</li> <li>➤ Está autorizado y es subvencionado por el MINED</li> <li>➤ Iglesia cercana</li> <li>➤ Formación en seguridad vial por parte de la Policía</li> <li>➤ Merienda escolar</li> <li>➤ Apoyo de los padres de familia</li> <li>➤ Asesoría técnica del MINED</li> <li>➤ Patrocinio de colaboradores que apoyan al colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La cercanía del río y de la calle central.</li> <li>➤ Contaminación acústica</li> <li>➤ Contaminación del alcantarillado</li> <li>➤ La falta de agua potable</li> <li>➤ Los docentes no continúan profesionalizándose</li> <li>➤ Celulares o Tablet que traen los niños y niñas</li> <li>➤ Bancos, cyber, parque y tiendas cercanas</li> </ul>

Fuente: Participantes al Seminario-taller FODA

El Seminario- taller FODA se realizó en un período de dos horas con la participación de los docentes, equipo directivo y personal de apoyo de una forma activa y participativa, de esta experiencia surgieron los siguientes resultados:

Una vez realizado el Seminario-Taller FODA se procedió a analizar lo manifestado por los participantes, apreciando que el colegio posee a nivel interno fortalezas significativas para poder brindar un buen servicio educativo; pero también es evidente las necesidades expresadas por los miembros del centro educativo, la que de una u otra manera no permiten la eficacia del servicio educativo prestado a la comunidad.

En los aspectos externos que inciden en el colegio se aprecia distintas oportunidades que sí, el colegio las aprovecha podrán ser de beneficio para la institución y con respecto a las amenazas alguna de ellas pueden ser minimizadas si la comunidad toma medidas preventivas como por ejemplo la cercanía del río o la calle central que es muy traficada por vehículos.

Estos resultados fueron presentados en una capacitación brindada, a la Delegada Regional de las Hermanas Alcantarinas, al Equipo Directivo y a los docentes del centro. Partiendo de esto se iniciaron a formular ideas para elaborar la misión y la visión que identificarán y guiarán a la institución educativa. (Ver en anexo la misión y la visión elaborada).

Así mismo se realizó una segunda capacitación con el objetivo de retomar y ordenar los valores y principios institucionales en los cuales se guiará el Colegio Francisco López Mendoza. De esta experiencia también surgieron propuestas por los participantes de las líneas de acción a tomar para alcanzar en un período de cinco años lo proyectado en la misión y visión. (Ver anexo )

## VIII. CONCLUSIONES

Como resultado de este estudio sobre la articulación del PEI y el POA del colegio Francisco López Mendoza se presentan los aspectos que sobresalieron y permitieron dar respuesta a los objetivos de dicha investigación.

- Al identificar la estructura del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Operativo Anual que se realiza en el Colegio Francisco López Mendoza se logró apreciar a través de los resultados que el colegio no posee el PEI por lo tanto no hay un documento estructurado.
- El colegio no posee una estructura propia de un POA, pero se guía bajo la estructura y orientaciones del Plan de Buen Gobierno que emana el MINED que debe desarrollarse en un período de un año y el cual contiene la siguiente estructura: Lineamiento Nacional, Política, Eje, Objetivo, Indicador-Meta y Acciones.
- La carencia del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Operativo Anual del colegio se debe a la falta de identidad institucional y a un débil sentido de pertenencia y de compromiso institucional por parte de la comunidad educativa.
- La ausencia de la filosofía institucional (misión, visión, valores institucionales y principios) incide en la falta de identidad propia de la institución, así como en la elaboración de proyectos y planes internos que den respuesta a las necesidades propias del centro educativo.
- El colegio por sus características es autónomo, pero esta autonomía no es utilizada por las autoridades del centro, ya que no se guían por sus propios lineamientos institucionales, si no únicamente por lo orientado por el MINED.

- La falta de un modelo de organización descrito en un organigrama, incurre en la comunicación y la ubicación o puestos de función de los estamentos de la institución educativa, provocando debilidad en la planificación institucional.
- El Equipo Directivo, no se proyecta por un objetivo estratégico, que dé respuestas a las necesidades propias de la institución y que le de pautas a realizar proyectos y planes que respondan a ese objetivo.
- En el Colegio se desarrollan algunas dimensiones que caracterizan a las gestiones educativas, pero de una manera desorganizada, ya que no se respaldan de planes o programación que evidencien el trabajo que se realiza en esta institución educativa.
- El colegio no evidencia un documento de autoevaluación institucional, que permita comprender lo que sucede en su contexto, así como tomar las decisiones acertadas que partan de la realidad educativa del centro.
- El Ministerio de Educación no orienta la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional a los centros educativos, pero sí los rige el Plan Estratégico de Educación, que constituye un instrumento para direccionar e implementar las políticas educativas en un quinquenio.
- Se constató que es deber todo colegio católico llevar a cabo su propio Proyecto Educativo que defina la identidad de la escuela.
- Anteriormente el MINED orientaba la elaboración del POA, en los centros educativos y a partir del año 2016 pide elaborar el Plan de Buen Gobierno, que igualmente cubre un período de un año lectivo; el que es retomado por las Directoras para guiar la vida escolar de la institución.

- El colegio no tiene una planificación propia, por tal razón no existe relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual.
- Se evidenció la presencia de planes que son orientados por el MINED, los cuales no plasman la identidad y necesidades propios del colegio, ni se involucra de manera directa a la comunidad educativa en su elaboración.
- La Delegación Municipal del MINED, interviene directamente en la toma de decisiones del Colegio, quitándole el derecho de la autonomía que posee la institución.
- Se elaboró la misión, visión y organigrama, y se concientizó a las autoridades del centro sobre la importancia del Proyecto Educativo Institucional, que favorezca la identidad de la institución y su desarrollo a través de éste.
- Se retomaron y ordenaron los valores y principios institucionales en los cuales se guiará el Colegio Francisco López Mendoza y se propusieron las líneas de acción para alcanzar en un período de cinco años lo proyectado en la misión y visión.

## IX. RECOMENDACIONES

### A las Directoras

- ❖ Dar respuesta a la misión y la visión a través de la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional y un Plan Operativo Anual.
- ❖ Buscar asesoramiento para la construcción del Proyecto Educativo Institucional y la elaboración del Plan Operativo Anual, que dé respuestas a las necesidades del colegio, haciendo partícipe a la comunidad educativa.
- ❖ Asumir su rol protagónico a través del establecimiento de sus propios lineamientos institucional, basándose en la autonomía que por derecho goza la institución.
- ❖ Dar a conocer a la comunidad educativa la misión, la visión y el organigrama, ubicándolas en un lugar estratégico para que sea visible a todas y todos.
- ❖ Elaborar el Manual de Funciones para tener clara la organización y roles de cada estamento y así apoyarse de éstos en la planificación y ejecución de proyectos y planes.
- ❖ Ahondar sobre las dimensiones de la gestión escolar, para que a través de ellas se les facilite analizar los procesos de la práctica educativa, concretizando los objetivos curriculares establecidos.
- ❖ Realizar la autoevaluación institucional, retomando los distintos tipos de evaluación (diagnóstica, procesual y final), para tener claros conocimientos de la realidad educativa y hacia dónde quieren llevar la institución en el futuro.
- ❖ Dar a conocer a la comunidad educativa la historia del colegio y la identidad carismática de las Hermanas Franciscanas Alcantarinas.
- ❖ Tomar en cuenta los lineamientos del MINED, pero sin dejar a un lado la filosofía y los lineamientos propios de la institución.

- ❖ Realizar anticipadamente la programación de las actividades que se realizan en el colegio, garantizándose el cumplimiento y la calidad de éstas.

#### **Para los docentes.**

- ❖ Desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso con la institución educativa.
- ❖ Asumir roles protagónicos en el alcance de metas que desarrollen y favorezcan el servicio educativo de la institución.
- ❖ Participar activamente en la elaboración de proyectos y planes del colegio.
- ❖ Apoyar la gestión que realizan las autoridades del colegio en pro del centro.
- ❖ Ser agente de cambio, tomando una actitud innovadora desde el rol que le corresponde.
- ❖ Solicitar las evaluaciones institucionales demostrando el interés por la calidad.

#### **Para los padres de familia**

- ❖ Tener un mayor sentido de pertenencia y apropiarse de la identidad del colegio.
- ❖ Asumir un rol protagónico en el cumplimiento de metas.
- ❖ Apoyar a las autoridades del centro en la toma de decisiones y en la ejecución de éstas.
- ❖ Solicitar al colegio el cronograma de actividades que se realizan durante el año escolar.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. A. (1977). *Planeación Escolar y Formulación de Proyectos*. México: TRILLAS.
- Alcantarinas, H. (1984). *Constituciones de las Hermanas Franciscanas Alcantarinas*. Roma.
- Alcantarinas, H. (2013). *Atti del XXI Capitolo Generale Ordinario*. Roma.
- Alcantarinas, H. F. (2009). *Regola Fundamentale*. Roma.
- Antúñez, S. (1991). *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona: Graó.
- ARDOINO, J. (2000). *Acompañamiento Ardoino como paradigma* . Paris.
- Barriga, F. D. (2007). *ESTRATEGIAS DOCENTES PARA UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO*. Mexico.
- Bethlemitas, H. (abril de 2011). Lineamientos para la Pastoral Educativa Bethlemita. *Documento de trabajo*. Bogotá, Colombia.
- Bethlemitas, H. (2015- 1019). *Hacia la Construcción del Proyecto Educativo Institucional* . Colombia.
- Bethlemitas, H. (2015). *Hacia la Construcción del proyecto Educativo Institucional 20015-2019*. San José, Costa Rica.
- Biblia Latinoamericana*. (2008). Madrid : Verbo Divino.
- Bogantes, Z. M. (1998). *Planeamiento didáctico*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Bontes, C. Z. (2011). *Dirección Académica*. Chile.
- Católica, C. I. (15 de enero de 2016). Conclusiones del 24 Congreso Interamericano de Educación Católica. Sao Paulo, Brasil: ANEC.
- Católica, C. p. (1997). *La Escuela Católica en los umbrales del tercer milenio*. Roma.
- Cavassa, C. R. (2009). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: LIMUSA, S.A .
- CELAM. (2007). *Documento de Aparecida*. Bogotá: San Pablo.
- César Coll, J. I. (1992). *Los contenidos de la Reforma*. Madrid.
- Clement, G. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos*. México.
- Colima, U. d. (2012). *Aprender a enseñar*. Obtenido de Selección y estructuración de contenidos: Mexico
- Diccionario. (2011). *Diccionario Académico*.

- Educación, M. d. (1991). *Reglamento de la Ley de Carrera Docente*. Managua.
- Educación, M. d. (2006). *Manual de Educación Inclusiva*. Lima.
- Educación, M. d. (2007). *Bases y Estrategias para el Desarrollo de la Educación Inclusiva*. Managua.
- Educación, M. d. (2010). *Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Privados y Subvencionados*. Managua.
- Educación, M. d. (2012). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Peru.
- Educación, S. d. (2010). *Manual Específico de Organización- Dirección General de Educación Básica*. La Paz, Baja California Sur.
- Enciclopedia General de Educación*. (1999). Barcelona: Oceano.
- España, C. d. (1997). *Vida y escritos de San Pedro de Alcántara*. Madrid: BAC.
- Gonzales, A. D. (2007). *Estrategias metodologicas*. Lima.
- Guadalupe, O. d. (2014). *Proyecto Educativo Provincial 2014 -2020*. Guatemala: Kyrios.
- Guerra, J. A. (1985). *San Francisco de Asís. Escritos. Biografías. Documentos de la Época*. Madrid: BAC.
- López, N. I., & Moraga, M. D. (2010). *Incidencia de los hábitos de estudio en el Rendimiento Académico*. Managua.
- López, X. d. (2016). *Análisis de las Capacitaciones recibidas en los TEPCE para la mejora del currículo de Educación Inicial*. Managua.
- Luis Antonio Lozano, Carlos Julio Lara. (1999). *Paradigmas y tendencias de los Proyectos Educativos Institucionales*. Bogotá: Magisterio.
- Mariana Rossi, Sivia Grinberg. (1999). *Proyecto Educativo Institucional, acuerdos para hacer escuelas*. Buenos Aires: Magisterio.
- MECD. (noviembre de 2004). Plan Operativo Anual . *República de Nicaragua, Ministerio de Educación Cultura y Deportes*. Managua, Nicaragua.
- Méndez, M. E., & Robles, L. A. (diciembre de 2014). Incidencia de la Planificación en el proceso de dirección del colegio privado Fe Vida Nueva. Managua, Nicaragua.
- MEP. (2004). *Reglamento de Evaluación de los aprendizajes*. Costa Rica.
- MINED. (2010). *Manua de Planteamiento Didactico y Evaluacionde los Aprendizajes*. Managua.
- MINED. (2011- 2012). Plan Estrategico de Educacion . Managua.
- MINED. (2011). *Plan Estratégico de Educación 2011 - 2015*. Managua.

- Morales, F. G. (2011). *El PEI y su relación con otros instrumentos de gestión*. Lima: TACNA.
- Nacional, A. (1990). *Ley General de Educación*. Managua: Jurídica.
- Nacional, A. (2002). *Ley de Participación Educativa*. Managua.
- Nacional, A. (2007). *Ley de Carrera Docente y su Reglamento*. Managua.
- Nacional, A. (2016). *Constitución Política de Nicaragua*. Managua: Jurídica.
- Nicaragua, M. d. (2009). *Currículo Nacional Básico*. Managua.
- Nidia García Lizano, Marta Rojas Porras, Natalia Campos Saborío. (2010). *La Administración Escolar para el cambio y mejoramiento de las Instituciones Educativas*. San José, Costa Rica: UCR.
- Organización de los Estados Iberoamericanos, para la Educación la Ciencia y la Cultura. (1996). *Revista Iberoamericana de Educación*. Madrid: OEI.
- Pedroso, J. C. (2004). *Proyecto Franciscano de Vida*. Buenos Aires.
- Pérez, V. A. (2016). Plan Operativo Anual. Navarra.
- Suñé, P. J. (1999). *De educación especial a educación en la diversidad*. Málaga: ALJIBE.
- Torres, C. (2013). *Importancia de la evaluación cuantitativa y cualitativa en el proceso de enseñanza aprendizaje*. Chile.
- Violeta Arancibia, Paulina Herrera, Katherine Strasser. (1999). *Psicología de la Educación*. México: ALFAOMEGA.
- Yolanda Meynard Barea, Noel Lam Herrera, María Nelía Mejía. (2002). *El Bienestar y el Involucramiento como Pautas para la Educación Inclusiva*. Managua.

## XI. ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Entrevista a la Delegada Municipal del MINED de Rio Blanco- Matagalpa**

**Estimada Delegada:**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio de investigación, para poder obtener el título de profesionalización, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para que nos brinde información según objetivo propuesto desde su experiencia en el campo educativo. De antemano le agradecemos su apoyo.

**Objetivo:** Identificar los lineamientos que emana el Ministerio de Educación para la elaboración del Proyecto educativo Institucional y el Plan Operativo anual.

**I. DATOS GENERALES:**

1. Años de experiencia laboral: Docencia \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_
2. Años de laborar en el MINED \_\_\_\_\_
3. Nivel Académico: Normalista \_\_\_\_\_ Licenciada \_\_\_\_\_ Máster \_\_\_\_\_

**II. Estructura del PEI**

**2.1 Filosofía Institucional**

- ❖ ¿Orienta el MINED que los colegios de carácter privado o subvencionados elaboren la Misión y Visión de la Institución Educativa?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
- ❖ ¿Bajo qué valores se deben de guiar las instituciones educativas según el Ministerio de Educación?
- ❖ ¿Está el colegio Francisco López Mendoza guiado por sus propios Lineamientos Institucionales?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ❖ ¿El Organigrama del colegio Francisco López Mendoza esta visible a la comunidad educativa?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## **2.2 Objetivo Estratégico**

- ❖ ¿La planificación que realiza el colegio Francisco López Mendoza da respuesta al objetivo estratégico que se proyecta colegio o los que orienta el MINED?

### **2.6 ¿Qué de tipo de evaluación a nivel institucional orienta el MINED?**

- ❖ Evaluación inicial o Diagnóstica
- ❖ Evaluación Procesal
- ❖ Evaluación final

## **III Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI.**

### **3.1 ¿Orienta el MINED La elaboración del PEI?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

### **3.2 ¿Qué normativa del MINED orientan la elaboración del PEI?**

### **3.3 ¿El Plan estratégico de Educación Nacional incide en la elaboración del PEI de los colegios?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

## **IV. Estructura del Plan Operativo Anual**

### **4.1 ¿Cuál es la estructura del Plan Operativo Anual que orienta el MINED?**

### **4.2 ¿Cuáles son las Estrategias que el Ministerio de Educación orienta para el plan anual de los centros educativos?**

### **4.3 ¿A través de qué actividades el MINED proyecta el alcance de los objetivos del POA?**

#### **❖ Responsable**

¿Según el MINED quiénes son los responsable del cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas en el POA?

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

❖ **Cronograma de las actividades**

¿El MINED solicita a los centros educativos el cronograma de las actividades anuales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Evaluación de las actividades del POA**

¿Los centros educativos presentan la evaluación de las actividades anuales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA**

¿Orienta el MINED la elaboración del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿En qué normativa educativa está orientada la elaboración del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Cuáles de los Ejes que orienta el MINED son retomados en la elaboración del POA en las escuelas?

- Eje 1 – Cobertura y Equidad. \_\_\_\_\_
- Eje 2 – Calidad \_\_\_\_\_
- Eje 3 – Fortalecimiento Institucional. \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Entrevista a la Directora General**

**Estimada Directora:**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio de investigación, para poder obtener el título de profesionalización, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para que nos brinde información según objetivo propuesto desde su experiencia en el Colegio Francisco López Mendoza. De antemano le agradecemos su apoyo.

**Objetivo:** Identificar como relacionan el funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que guía al colegio.

**III. DATOS GENERALES:**

4. Años de experiencia laboral: Docencia \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
5. Años de laborar en el centro educativo \_\_\_\_\_  
6. Nivel Académico: Normalista \_\_\_\_\_ Licenciada \_\_\_\_\_ Máster \_\_\_\_\_  
Tipo de colegio: Público \_\_\_\_\_ Subvencionado \_\_\_\_\_ Privado \_\_\_\_\_

**IV. Estructura del PEI**

¿Tienen estructurado el Proyecto Educativo Institucional?

**2.1 Filosofía Institucional**

- ❖ ¿Orienta el MINED que los colegios de carácter privado o subvencionados elaboren la Misión y Visión de la Institución Educativa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
- ❖ ¿Bajo qué valores se deben de guiar las instituciones educativas según el Ministerio de Educación?
- ❖ ¿Está el colegio Francisco López Mendoza guiado por sus propios Lineamientos Institucionales?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ❖ ¿El Organigrama del colegio Francisco López Mendoza visible a la comunidad educativa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## 2.2 Objetivo Estratégico

- ❖ ¿La planificación que realiza el centro da respuesta al objetivo estratégico que se proyecta colegio?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.3 Líneas de acción

- ❖ ¿Las líneas de acción que proyectan anualmente permiten el alcance del Objetivo Estratégico?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.4 Aspectos a desarrollar según gestiones:

Marque con una X los aspectos que son desarrollados en la institución desde las distintas gestiones, si retoman otros aspectos méncionelos en el espacio de otros.

Gestiones	Aspectos que se desarrollan	Marque
<b>Gestión Institucional</b>	Identidad Institucional	
	Organización Institucional	
	Desarrollo Institucional	
	Comunicación Asertiva	
<b>Gestión Administrativa</b>	Mantenimiento de Infraestructura	
	Desarrollo del personal	
	Trabajo en equipo	
<b>Gestión Pedagógicas</b>	Desarrollo Curricular	
	Innovación Pedagógica	
	Rendimiento Académico	
	Desempeño docente	
<b>Gestión Pastoral</b>	Profética	
	Social	
	Litúrgica	
<b>Gestión Convivencia</b>	Relaciones con el entorno	
	Proyección social	
	Vidas saludables	
	Escuelas de padres	

--	--	--

**2.5 Señale de que medios y recursos se apoyan para la ejecución de lo planificado en el PEI.**

Recurso Humano	
Manual de funciones	
Manual de Convivencia	
Manual de Evaluación	
otros	

**2.6 ¿Qué de tipo de evaluación realizan para medir los alcances del Objetivo Estratégico?**

- ❖ Evaluación inicial o Diagnóstica
- ❖ Evaluación Procesal
- ❖ Evaluación final

**III Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI.**

**3.4 ¿Le orienta el MINED La elaboración del PEI?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**3.5 ¿Toman en cuenta las Políticas Educativas al elaborar el PEI?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**3.6 ¿Retoma los aspectos que se programan en el Plan estratégico de Educación Nacional al elaborar el PEI?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**V. Estructura del Plan Operativo Anual**

❖ **Estrategia Anual**

**5.1 ¿Se proyectan Estrategias Anualmente?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 5.2 ¿En qué plan está proyectada la estrategia anual?

Plan Semanal \_\_\_\_\_ Plan Mensual \_\_\_\_\_ POA \_\_\_\_\_

### ❖ Actividades Propuestas para el POA

Escriba en el recuadro las actividades que planifica en el POA

Actividades Curriculares	Actividades extra curriculares

### ❖ Recursos

¿De qué recursos se apoya para la ejecución de las acciones programadas en el POA?

Material Didácticos \_\_\_\_\_ Medios audiovisuales \_\_\_\_\_ Recurso financiero \_\_\_\_\_

Recurso Humano \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

### ❖ Responsable

¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas en el POA?

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

### ❖ Cronograma de las actividades

¿Establece un periodo de ejecución de las actividades a través de un cronograma?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Da a conocer a la comunidad educativa el cronograma de actividades?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Evaluación de las actividades del POA**

¿Realiza la evaluación de las actividades para medir los alcances según los objetivos del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Se Apoya de instrumentos para la evaluación del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA**

¿Orienta el MINED la elaboración del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Toma en cuenta las políticas educativas al elaborar el POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Cuáles de los Ejes que orienta el MINED Son retomados en la elaboración del POA?

- Eje 1 – Cobertura y Equidad. \_\_\_\_\_
- Eje 2 – Calidad \_\_\_\_\_
- Eje 3 – Fortalecimiento Institucional. \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Entrevista a la Directora Académica**

**Estimada Directora:**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio de investigación, para poder obtener el título de profesionalización, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para que nos brinde información según objetivo propuesto desde su experiencia en el Colegio Francisco López Mendoza. De antemano le agradecemos su apoyo.

**Objetivo:** Identificar como relacionan el funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que guía al colegio.

**I. DATOS GENERALES :**

7. Años de experiencia laboral: Docencia \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
8. Años de laborar en el centro educativo \_\_\_\_\_  
9. Nivel Académico: Normalista \_\_\_\_\_ Licenciada \_\_\_\_\_ Máster \_\_\_\_\_  
Tipo de colegio: Público \_\_\_\_\_ Subvencionado \_\_\_\_\_ Privado \_\_\_\_\_

**II. Estructura del PEI**

¿Tienen estructurado el Proyecto Educativo Institucional?

**2.1 Filosofía Institucional**

- ❖ ¿Se elaboran Proyectos o planes para que se cumpla la Misión y Visión de la Institución Educativa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
- ❖ ¿Apoyan los estudiantes y maestros para que se cumpla esa misión y visión?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_
- ❖ ¿Cuenta el colegio con la misión y la visión escrita?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ❖ ¿Posee el centro educativo sus propios valores institucionales?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ❖ ¿Se aplican estrategias para alcanzar sus principios y objetivos?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_
- ❖ ¿Está el colegio guiado por sus propios Lineamientos Institucionales?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ❖ ¿Se encuentra el Organigrama del colegio visible a la comunidad educativa?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.2 Objetivo Estratégico

- ❖ ¿La planificación que realiza el centro da respuesta al objetivo estratégico que se proyecta colegio?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.6 Estrategias Anuales

- ❖ ¿Las estrategias que proyectan anualmente permiten el alcance del Objetivo Estratégico?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.7 Aspectos a desarrollar según gestiones:

Marque con una X los aspectos que son desarrollados en la institución desde las distintas gestiones, si retoman otros aspectos menciónelos en el espacio de otros.

Gestiones	Aspectos que se desarrollan	Marque
<b>Gestión Institucional</b>	Identidad Institucional	
	Organización Institucional	
	Desarrollo Institucional	
	Comunicación Asertiva	
<b>Gestión Administrativa</b>	Mantenimiento de Infraestructura	
	Desarrollo del personal	
	Trabajo en equipo	
<b>Gestión Pedagógicas</b>	Desarrollo Curricular	
	Innovación Pedagógica	
	Rendimiento Académico	
	Desempeño docente	
<b>Gestión Pastoral</b>	Profética	
	Social	
	Litúrgica	

<b>Gestión Convivencia</b>	Relaciones con el entorno	
	Proyección social	
	Vidas saludables	
	Escuelas de padres	

**2.8 Señale de que medios y recursos se apoyan para la ejecución de lo planificado en el PEI.**

<b>Recurso Humano</b>	
<b>Manual de funciones</b>	
<b>Manual de Convivencia</b>	
<b>Manual de Evaluación</b>	
<b>otros</b>	

**2.6 ¿Qué de tipo de evaluación realizan para medir los alcances del Objetivo Estratégico?**

- ❖ Evaluación inicial o Diagnóstica
- ❖ Evaluación Procesal
- ❖ Evaluación final

**III Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI.**

**3.7 ¿Le orienta el MINED La elaboración del PEI?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**3.8 ¿Toman en cuenta las Políticas Educativas al elaborar el PEI?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**3.9 ¿Retoma los aspectos que se programan en el Plan estratégico de Educación Nacional?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**VI. Estructura del Plan Operativo Anual**

- ❖ **Estrategia Anual**

**6.1 ¿Se proyectan Estrategias Anualmente?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

**6.2 ¿En qué plan está proyectada la estrategia anual?**

Plan Semanal \_\_\_\_\_ Plan Mensual \_\_\_\_\_ Plan Operativo Anual \_\_\_\_\_

❖ **Actividades Propuestas para el POA**

**Escriba en el recuadro las actividades que planifica en el POA**

Actividades Curriculares	Actividades extra curriculares

❖ **Recursos**

**¿De qué recursos se apoya para la ejecución de las acciones programadas en el POA?**

Material Didácticos \_\_\_\_\_ Medios audiovisuales \_\_\_\_\_ Recurso financiero \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

❖ **Responsable**

**¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas en el POA?**

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

❖ **Cronograma de las actividades**

**¿Establece un periodo de ejecución de las actividades a través de un cronograma?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

**¿Da a conocer a la comunidad educativa el cronograma de actividades?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Evaluación de las actividades del POA**

¿Realiza la evaluación de las actividades para medir los alcances según los objetivos del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Se Apoya de instrumentos para la evaluación del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA**

¿Orienta el MINED la elaboración del POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Toma en cuenta las políticas educativas al elaborar el POA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Cuáles de los Ejes que orienta el MINED Son retomados en la elaboración del POA?

- Eje 1 – Cobertura y Equidad. \_\_\_\_\_
- Eje 2 – Calidad \_\_\_\_\_
- Eje 3 – Fortalecimiento Institucional. \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Entrevista a la Secretaria**

**Estimada Secretaria:**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio de investigación, para poder obtener el título de profesionalización, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para que nos brinde información según objetivo propuesto desde su experiencia en el Colegio Francisco López Mendoza. De antemano le agradecemos su apoyo.

**Objetivo:** Identificar como relacionan el funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que guía al colegio.

**III. DATOS GENERALES :**

10. Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_ Docencia \_\_\_\_\_  
11. Años de laborar en el centro educativo \_\_\_\_\_  
12. Nivel Académico: Normalista \_\_\_\_\_ Licenciada \_\_\_\_\_ Máster \_\_\_\_\_  
Tipo de colegio: Público \_\_\_\_\_ Subvencionado \_\_\_\_\_ Privado \_\_\_\_\_

**IV. Estructura del PEI**

**¿Conoce la estructura del PEI?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.1 Filosofía Institucional**

- ❖ ¿Se elaboran Proyectos o planes para que se cumpla la Misión y Visión de la Institución Educativa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
- ❖ ¿Apoyan los estudiantes y maestros para que se cumpla esa misión y visión?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_
- ❖ ¿Cuenta el colegio con la misión y la visión escrita?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ❖ ¿Posee el centro educativo sus propios valores institucionales?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ❖ ¿Se aplican estrategias para alcanzar sus principios y objetivos?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

- ❖ ¿Está el colegio guiado por sus propios Lineamientos Institucionales?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- ❖ ¿Se encuentra el Organigrama del colegio visible a la comunidad educativa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.2 Objetivo Estratégico

- ❖ ¿La planificación que realiza el centro da respuesta al objetivo estratégico que se proyecta colegio?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.9 Líneas de Acción

- ❖ ¿Las líneas de acción que se proyectan anualmente permiten el alcance del Objetivo Estratégico?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.10 Aspectos a desarrollar según gestiones:

Marque con una X los aspectos que son desarrollados en la institución desde las distintas gestiones, si retoman otros aspectos méncionelos en el espacio de otros.

Gestiones	Aspectos que se desarrollan	Marque
<b>Gestión Institucional</b>	Identidad Institucional	
	Organización Institucional	
	Desarrollo Institucional	
	Comunicación Asertiva	
<b>Gestión Administrativa</b>	Mantenimiento de Infraestructura	
	Desarrollo del personal	
	Trabajo en equipo	
<b>Gestión Pedagógicas</b>	Desarrollo Curricular	
	Innovación Pedagógica	
	Rendimiento Académico	
	Desempeño docente	
<b>Gestión Pastoral</b>	Profética	
	Social	
	Litúrgica	
	Relaciones con el entorno	

<b>Gestión Convivencia</b>	Proyección social	
	Vidas saludables	
	Escuelas de padres	

**2.11 Señale de que medios y recursos se apoyan para la ejecución de lo planificado en el PEI.**

<b>Recurso Humano</b>	
<b>Manual de funciones</b>	
<b>Manual de Convivencia</b>	
<b>Manual de Evaluación</b>	
<b>otros</b>	

**2.6 ¿Qué de tipo de evaluación realizan para medir los alcances del Objetivo Estratégico?**

- ❖ Evaluación inicial o Diagnóstica
- ❖ Evaluación Procesal
- ❖ Evaluación final

**III Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI.**

**3.10 ¿Le orienta el MINED La elaboración del PEI?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**3.11 ¿Toman en cuenta las Políticas Educativas al elaborar el PEI?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**3.12 ¿Retoma los aspectos que se programan en el Plan estratégico de Educación Nacional?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**VII. Estructura del Plan Operativo Anual**

- ❖ **Estrategia Anual**

**7.1 ¿Se proyectan Estrategias Anualmente?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 7.2 ¿En qué plan está proyectada la estrategia anual?

Plan Semanal \_\_\_\_\_ Plan Mensual \_\_\_\_\_ Plan Operativo Anual \_\_\_\_\_

### ❖ Actividades Propuestas para el POA

Escriba en el recuadro las actividades que planifica en el POA

Actividades Curriculares	Actividades extra curriculares

### ❖ Recursos

¿De qué recursos se apoya para la ejecución de las acciones programadas en el POA?

Material Didácticos \_\_\_\_\_ Medios audiovisuales \_\_\_\_\_ Recurso financiero \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

### ❖ Responsable

¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas en el POA?

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

### ❖ Cronograma de las actividades

¿Establece un período de ejecución de las actividades a través de un cronograma?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Da a conocer a la comunidad educativa el cronograma de actividades?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Evaluación de las actividades del POA**

¿Realiza la evaluación de las actividades para medir los alcances según los objetivos del POA?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

¿Se Apoya de instrumentos para la evaluación del POA?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

❖ **Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA**

¿Orienta el MINED la elaboración del POA?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

¿Toma en cuenta las políticas educativas al elaborar el POA?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

¿Cuáles de los Ejes que orienta el MINED Son retomados en la elaboración del POA?

- Eje 1 –Cobertura y Equidad. \_\_\_\_
- Eje 2 – Calidad \_\_\_\_
- Eje 3 – Fortalecimiento Institucional. \_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Entrevista al Personal de Apoyo**

**Estimados miembros del personal de apoyo**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio de investigación, para poder obtener el título de profesionalización, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para que nos brinde información según objetivo propuesto desde su experiencia en el Colegio Francisco López Mendoza. De antemano le agradecemos su apoyo.

**Objetivo:** Obtener información sobre las actividades que se realizan en el Colegio.

**I. Datos Generales**

Años de trabajar en el Colegio \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

**13. Estructura del PEI**

**2.1 Filosofía Institucional**

❖ **¿Apoya al colegio para que se cumpla esa Misión y la Visión?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **¿Cuenta el colegio con la misión y la visión escrita?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

❖ **¿Posee el centro educativo sus propios valores?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **¿Se rige el colegio por sus propios lineamientos?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

❖ **¿Conoces el reglamento del colegio?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

❖ **¿Se encuentra el Organigrama del colegio visible a la comunidad educativa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**2.6 ¿Se realizan evaluaciones en el colegio?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

## II. Plan Operativo Anual

### VIII. Estructura del Plan Operativo Anual

❖ **Actividades Propuestas para el POA**

**¿Se realizan actividades en el Colegio?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**¿Cuándo se realizan actividades?**

En la semana \_\_\_\_\_ al mes \_\_\_\_\_ al año \_\_\_\_\_

**¿Participa en las actividades que realiza el Colegio?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**¿Cuándo realizan actividades el colegio les presta los materiales que van a utilizar?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**¿Qué tipos de materiales les prestan?**

❖ **Responsable**

**¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de las actividades?**

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

❖ **Cronograma de las actividades**

**¿Las actividades son preparadas con anticipación?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Participa en la preparación de las actividades del Colegio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿A través de qué medio le avisan de las actividades que se realizan en el Colegio?

Circulares \_\_\_\_\_ llamadas telefónicas \_\_\_\_\_ reuniones \_\_\_\_\_ por correo electrónico \_\_\_\_\_ en murales \_\_\_\_\_

¿El colegio les facilita los materiales que utilizan en las actividades que se realizan?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

#### ❖ Evaluación de las actividades del POA

¿Después de cada actividad que se realiza en el colegio, se reúnen para evaluar cómo estuvo la actividad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Encuesta al Docente**

**Estimada (o): Docente**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio de investigación, para poder obtener el título de profesionalización, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para que nos brinde información según objetivo propuesto desde su experiencia en el Colegio Francisco López Mendoza. De antemano le agradecemos su apoyo.

**Objetivo:** Identificar la relación que posee el Proyecto Educativo institucional y el Plan Operativo Anual del colegio.

**V. DATOS GENERALES :**

14. Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

15. Años de laborar en el centro educativo \_\_\_\_\_

16. Nivel Académico: Normalista \_\_\_\_\_ Licenciada \_\_\_\_\_ Máster \_\_\_\_\_

Tipo de colegio: Público \_\_\_\_\_ Subvencionado \_\_\_\_\_ Privado \_\_\_\_\_

**VI. Estructura del PEI**

¿Conoces la estructura del Proyecto Educativo Institucional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.1 Filosofía Institucional**

❖ ¿Se elaboran Proyectos o planes para que se cumpla la Misión y Visión de la Institución Educativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Apoyan los estudiantes y maestros para que se cumpla esa misión?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Cuenta el colegio con la misión y la visión escrita?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Posee el centro educativo sus propios valores institucionales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ❖ ¿Se aplican estrategias para alcanzar sus principios y objetivos?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_
- ❖ ¿Está el colegio guiado por sus propios Lineamientos Institucionales?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ❖ ¿Se encuentra el Organigrama del colegio visible a la comunidad educativa?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

## 2.2 Objetivo Estratégico

- ❖ ¿La planificación que realiza el centro da respuesta al objetivo estratégico que se proyecta colegio?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

### 2.12 Líneas de Acción

- ❖ ¿Las estrategias que proyectan anualmente permiten el alcance del Objetivo Estratégico?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

### 2.13 Aspectos a desarrollar según gestiones:

Marque con una X los aspectos que son desarrollados en la institución desde las distintas gestiones, si retoman otros aspectos méncionelos en el espacio de otros.

Gestiones	Aspectos que se desarrollan	Marque
<b>Gestión Institucional</b>	Identidad Institucional	
	Organización Institucional	
	Desarrollo Institucional	
	Comunicación Asertiva	
<b>Gestión Administrativa</b>	Mantenimiento de Infraestructura	
	Desarrollo del personal	
	Trabajo en equipo	
<b>Gestión Pedagógicas</b>	Desarrollo Curricular	
	Innovación Pedagógica	
	Rendimiento Académico	
	Desempeño docente	
<b>Gestión Pastoral</b>	Profética	
	Social	
	Litúrgica	
	Relaciones con el entorno	
	Proyección social	

<b>Gestión Convivencia</b>	Vidas saludables	
	Escuelas de padres	

**2.14 Señale de que medios y recursos se apoyan para la ejecución de lo planificado en el PEI.**

<b>Recurso Humano</b>	
<b>Manual de funciones</b>	
<b>Manual de Convivencia</b>	
<b>Manual de Evaluación</b>	
<b>otros</b>	

**2.6 ¿Qué de tipo de evaluación realizan para medir los alcances del Objetivo Estratégico?**

- ❖ Evaluación inicial o Diagnóstica
- ❖ Evaluación Procesal
- ❖ Evaluación final

**III Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI.**

**3.13 ¿Le orienta el MINED La elaboración del PEI?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**3.14 ¿Toman en cuenta las Políticas Educativas al elaborar el PEI?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**3.15 ¿Retoma los aspectos que se programan en el Plan estratégico de Educación Nacional?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**IX. Estructura del Plan Operativo Anual**

**¿Conoces la estructura del Plan Operativo Anual (POA)?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ❖ **Estrategia Anual**

**9.1 ¿Se proyectan Estrategias Anualmente?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

## 9.2 ¿En qué plan está proyectada la estrategia anual?

Plan Semanal \_\_\_\_\_ Plan Mensual \_\_\_\_\_ POA \_\_\_\_\_

### ❖ Actividades Propuestas en el POA

Escriba en el recuadro las actividades que se planifican en el POA

Actividades Curriculares	Actividades extra curriculares

### ❖ Recursos

¿De qué recursos se apoya para la ejecución de las acciones programadas en el POA?

Material Didácticos \_\_\_\_\_ Medios audiovisuales \_\_\_\_\_ Recurso financiero \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

### ❖ Responsable

¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas en el POA?

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

### ❖ Cronograma de las actividades

¿Establece un periodo de ejecución de las actividades a través de un cronograma?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

¿Da a conocer a la comunidad educativa el cronograma de actividades?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Evaluación de las actividades del POA**

¿Realiza la evaluación de las actividades para medir los alcances según los objetivos del POA?

¿Se Apoya de instrumentos para la evaluación del POA?

❖ **Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el POA**

¿Orienta el MINED la elaboración del POA?

¿Toma en cuenta las políticas educativas al elaborar el POA?

¿Cuáles de los Ejes que orienta el MINED Son retomados en la elaboración del POA?

- Eje 1 – Cobertura y Equidad. \_\_\_\_\_
- Eje 2 – Calidad \_\_\_\_\_
- Eje 3 – Fortalecimiento Institucional. \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Encuesta a los Estudiantes**

**Estimada (o) Estudiante:**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) y nos gustaría que nos colabores con lo que tú conoces de tu colegio, respondiendo a esta encuesta como estudiante del Colegio Francisco López Mendoza.

**Objetivo:** Obtener información sobre las actividades que se realizan en el Colegio.

**V. DATOS GENERALES:**

17. Grado: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**18. Estructura del PEI**

**2.1 Filosofía Institucional**

❖ **¿Apoyas al colegio para que se cumpla esa Misión y la Visión?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **¿Cuenta el colegio con la misión y la visión escrita?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **¿Posee el centro educativo sus propios valores?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

❖ **¿Conoces el reglamento del colegio?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

❖ **¿Se encuentra el Organigrama del colegio visible a la comunidad educativa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**2.6 ¿Se realizan evaluaciones en el colegio?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

## X. Estructura del Plan Operativo Anual

### ❖ Actividades Propuestas para el POA

¿Se realizan actividades en el Colegio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuándo se realizan actividades?

En la semana \_\_\_\_\_ al mes \_\_\_\_\_ al año \_\_\_\_\_

¿Participas en las actividades que realiza el Colegio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿En qué actividades de las que realiza el Colegio, participas?

Concursos	
Actos cívicos	
Actividades Patrias	
Actividades ecológicas	
Actividades deportivas	
Reuniones con las directoras y profesoras	
Elección de gobierno estudiantil	
Celebraciones de fechas especiales	
Actividades religiosas	

### ❖ Recursos

¿A través de qué medio les avisan a tus padres de las actividades que se realizan en el Colegio?

Circulares \_\_\_\_\_ llamadas telefónicas \_\_\_\_\_ reuniones \_\_\_\_\_ por correo electrónico \_\_\_\_\_ en murales \_\_\_\_\_

¿Quién invita a tus padres a las reuniones o actividades del colegio?

La directora \_\_\_\_\_ tu maestra \_\_\_\_\_ la secretaria \_\_\_\_\_

¿Tus padres participan en reuniones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿En qué actividades participan sus papás?

¿Cuándo realizan actividades el colegio les presta los materiales que van a utilizar?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**¿Qué tipos de materiales les prestan?**

❖ **Responsable**

**¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de las actividades?**

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

❖ **Cronograma de las actividades**

**¿Les envían a tus padres circulares con las fechas de las actividades que se realizan en el año?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

**¿Observas en el salón de clases avisos de las actividades que realizan cada mes?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **Evaluación de las actividades del POA**

**¿Después de cada actividad que se realiza en el colegio, se reúnen para evaluar cómo estuvo la actividad?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Encuesta Padres de Familia**

**Estimada Madre o Padre de familia:**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, y estamos realizando un estudio de investigación, para poder obtener el título de profesionalización, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para que nos brinde información según objetivo propuesto desde su experiencia en el Colegio Francisco López Mendoza. De antemano le agradecemos su apoyo.

**Objetivo:** Identificar como relacionan el funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual que guía al colegio.

**VII. DATOS GENERALES :**

Cuanto tiempo tiene de ser miembro de esta comunidad educativa \_\_\_\_\_

**VIII. Estructura del PEI**

**¿Conoce la estructura del PEI?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**8.1 Filosofía Institucional**

❖ **¿Se elaboran Proyectos o planes para que se cumpla la Misión y Visión de la Institución Educativa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

❖ **¿Apoya al colegio para que se cumpla esa Misión y la Visión?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

❖ **¿Cuenta el colegio con la misión y la visión escrita?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

a. **¿Posee el centro educativo sus propios valores?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**b. ¿Está el colegio guiado por sus propios Lineamientos Institucionales?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**c. ¿Conoces el reglamento del colegio?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**d. ¿Se encuentra el Organigrama del colegio visible a la comunidad educativa?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**Aspectos a desarrollar según gestiones:**

❖ ¿Se realizan gestiones para el desarrollo del colegio?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

**2.5 ¿Qué de tipo de evaluación realizan las autoridades del colegio para valorar el trabajo que se realiza como institución educativa?**

❖ Evaluación inicial o Diagnóstica \_\_\_\_

❖ Evaluación Procesal \_\_\_\_

❖ Evaluación final \_\_\_\_

**III Lineamientos que orienta el MINED para elaborar el PEI.**

3.16 ¿Las autoridades del colegio toman en cuenta lo que orienta el MINED?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ a veces \_\_\_\_

**XI. Estructura del Plan Operativo Anual**

**¿Conoce la estructura de POA?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

❖ **Actividades Propuestas para el POA**

**¿Se realizan actividades en el Colegio?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**¿Cuándo se realizan actividades?**

En la semana \_\_\_\_ al mes \_\_\_\_ al año \_\_\_\_

**¿Participa en las actividades que realiza el Colegio?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**¿En qué actividades de las que realiza el Colegio, participa?**

Concursos	
Actos cívicos	
Actividades Patrias	
Actividades ecológicas	
Actividades deportivas	
Reuniones con las directoras y profesoras	
Elección de gobierno estudiantil	
Celebraciones de fechas especiales	
Actividades religiosas	

**❖ Recursos**

**¿A través de qué medio les avisan de las actividades que se realizan en el Colegio?**

Circulares \_\_\_\_\_ llamadas telefónicas \_\_\_\_\_ reuniones \_\_\_\_\_ por correo electrónico \_\_\_\_\_ en murales \_\_\_\_\_

**¿Quién le invita a tus a las reuniones o actividades del colegio?**

La directora \_\_\_\_\_ tu maestra \_\_\_\_\_ la secretaria \_\_\_\_\_

**¿Participa en las reuniones?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**¿En qué actividades participan?**

**¿Cuándo realizan actividades el colegio les presta los materiales que van a utilizar?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

**¿Qué tipos de materiales les prestan?**

**❖ Responsable**

**¿Quiénes son los responsable del cumplimiento de las actividades?**

Director \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Padres de familias \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Coordinación Pastoral \_\_\_\_\_

**❖ Cronograma de las actividades**

**¿Le envían por parte del colegio circulares con las fechas de las actividades que se realizan en el año?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

**¿Observas en el salón de clases de su hija (o) avisos de las actividades que realizan cada mes?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_

**❖ Evaluación de las actividades del POA**

**¿Después de cada actividad que se realiza en el colegio, se reúnen para evaluar cómo estuvo la actividad?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**Objetivo:** Verificar la existencia y condiciones de los documentos legales, administrativos y académicos del Colegio Francisco López Mendoza.

	Existen		Condiciones				Observaciones
	Si	No	E	MB	B	D	
<b>A. Documentos Legales</b>							
Constitución Política de Nicaragua							
Ley General de Educación, No. 582							
Ley de Carrera Docente, No.							
Acuerdo de ANDEN							
Código del trabajo							
Escritura del Instituto							
Plano del Instituto							
Manual de Funciones							
Reglamento Escolar							
Manual de convivencia							
Código de la niñez y la adolescencia							
Ley de Participación Educativa /							
Funcionamiento de los centros Educativos							
Reglamento de docentes							
<b>B. Documentos Administrativos</b>							

Organigrama							
Manual de Funciones							
Planes: Plan de desarrollo institucional Plan de desarrollo educativo Plan Operativo Anual Plan de Seguridad Escolar							
Cronograma de actividades							
Informes de los resultados de los planes							
Expedientes de docentes							
Expedientes de estudiantes							
Calendario Escolar							
Registro de asistencia de docentes							
Libro de registro							
Libro de estadísticas actualizados							
Inventario actualizado del centro							
Misión y Visión							
Acta de Promociones							
Libros de visitas							
Convenios con Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales							
Libro de Actas de reuniones							
Registro de reporte de los y las estudiantes.							
Actas de compromiso							
<b>C. Documentos Académicos</b>							
Plan de Acompañamiento Pedagógico del Docente y Estudiante							
Actas de seguimiento a Estudiantes							

Informe de los resultados de las supervisiones							
Programas de asignaturas							
Registro de rendimiento académico							
Plan de Reforzamiento Académico							

**FORTALEZAS:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**DEBILIDADES:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



**Imágenes del Colegio Francisco López Mendoza**



### Proceso de recolección de datos





**Imágenes del Seminario – Taller FODA**



## Capacitación Hacia la Construcción de un Horizonte Institucional



## Capacitación Construyendo nuestra identidad



**Personal del Colegio**



**Estudiantes**



**Madres de familias**

**Comunidad Educativa del Colegio Francisco López Mendoza**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**SEMINARIO-TALLER: FODA**

**I. INTRODUCCIÓN**

Las y los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) del V año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, están realizando el Seminario de Graduación, en el Colegio Francisco López Mendoza, por lo que se le solicitó a la Dirección la autorización, para la aplicación de la Estrategia Metodológica: FODA. El objetivo es analizar los factores internos: fortalezas y debilidades, así como los factores externos: oportunidades y amenazas que presenta el Colegio y su entorno.

**II. DATOS GENERALES:**

Fecha de ejecución: \_\_\_\_\_ No. de participantes: \_\_\_\_\_

No. de facilitadores: \_\_\_\_\_ Responsables: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

**III. METODOLOGÍA DEL SEMINARIO – TALLER**

❖ Actividades Iniciales:

- Apertura del Seminario-Taller:
  - Dinámica de integración
  - Introducción al Seminario-Taller: FODA
    - Objetivos del Seminario-Taller.
    - Metodología del Seminario-Taller.

- Fundamentos teóricos del FODA:
- Organización de los equipos de trabajo con los representantes de la comunidad educativa.
- Asignación de colores para ejes específicos de trabajo.

#### **IV: TRABAJO EN EQUIPO:**

**A. FORTALEZAS (interno del Colegio)**

**B. DEBILIDADES (interno del Colegio)**

#### **Tópicos a desarrollar por aspecto:**

##### **-Aspecto Administrativo:**

Visión y Misión del Centro

Tipos de planes

Proyectos Educativos

Diagnósticos socioeducativos

Manual de Funciones, reglamento interno, organigrama.

Distribución de estudiantes por aula.

Reuniones de padres de familia

Relaciones interpersonales entre la comunidad educativa

Tipos de reuniones

Cualidades de las directoras

Seguimiento y evaluación de actividades programadas

Disciplina laboral y estudiantil.

Gestión Administrativa

##### **Aspecto Académico:**

Plan de acompañamiento pedagógico a docentes y estudiantes.

Supervisiones

Actividades extraescolares y extra docentes

Capacitaciones

Atención psicopedagógicas

Formas de evaluación en las asignaturas

Rendimiento Académico

Ambiente de las aulas de clases

Utilización de recursos didácticos para impartir clases

Actitud del estudiante en las clases

Metodología aplicada en las aulas de clases

### **Aspecto sociocultural**

Actos cívicos y culturales

Grupos artísticos, culturales y bandas rítmicas

Murales

Servicios que brinda el centro

Infraestructura

Equipos y materiales didácticos

### **C. OPORTUNIDADES: (externo del Colegio)**

#### **Aspecto Sociocultural:**

Ubicación del centro

Servicios básicos

Centros de salud y hospitales que rodean el centro

Apadrinamiento de organismos gubernamentales y no gubernamentales

Relaciones con líderes comunales-religiosos

Áreas verdes

Nivel académico de los padres de familia

Supervisiones del MINED

Relaciones con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.  
Actividades recreativas culturales y deportivas de la comunidad

#### **D. AMENAZAS (externo del Colegio)**

##### **Aspecto sociocultural**

Seguridad ciudadana

Seguridad e higiene

Servicios básicos

Focos de contaminación

Videos juegos

Riesgo social: expendios de drogas, bares, tragamonedas u otros.

 ***Cada equipo de trabajo nombrará al coordinador y secretario relator. Al finalizar se elaborará un pensamiento y compromiso.***

#### **IV. EVALUACIÓN DEL SEMINARIO-TALLER (P.N.I)**

*¡Gracias por su participación y colaboración!*

**Cronograma de capacitación sobre la misión, visión y organigrama institucional /Fecha: 24 / 10 /16 - Lugar: Colegio Francisco López**

Contenido	Estrategia	Tiempo	Responsables
<p><b>La Misión Institucional</b></p> <p>¿Qué es la Misión?</p> <p>¿Por qué es importante la Misión?</p> <p>¿Cómo elaborar la Misión?</p>	<p>-Encomendar al Santísimo la actividad a realizar.</p> <p>-Introducir la temática a través de llevar a la reflexión de que desean aprender de esta.</p> <p>-Presentar el objetivo que se desea alcanzar.</p> <p>Presentar y analizar la fundamentación teórica.</p> <p>Presentar los resultados del FODA para retomarlo en la siguiente actividad.</p> <p>Asignar de forma individual:</p> <p>-Responder las interrogantes que les lleve a formar ideas sobre la redacción de la misión.</p> <p>-Compartir las ideas y en grupo retomamos los diferentes aportes para dar redacción a la posible misión.</p>	<p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>30 minutos</p>	<p>Rosa</p> <p>Estela</p> <p>Rosa</p>
<p><b>La Visión Institucional</b></p> <p>¿Qué es la Visión?</p>	<p>Presentar y analizar la base teórica del concepto de visión</p>	<p>10 minutos</p>	<p>Estela</p>

<p><b>¿Por qué es importante la Visión?</b></p> <p><b>¿Cómo elaborar la Visión?</b></p>	<p>A través de las preguntas guiadas formular las ideas que darán origen a la posible visión del colegio.</p> <p>Recordar los aspectos que se deben tomarse en cuenta al momento de redactar la visión.</p> <p>Cada una de las participantes presenta su propuesta de la Visión y en trabajo en equipo se formula la visión retomando los aspectos planteado de cada participante.</p>	<p>30 minutos</p>	
<p><b>RECESO</b></p>		<p>10 minutos</p>	<p>Todas</p>
<p><b>Organigrama</b></p>	<p>Analizar la fundamentación teórica del concepto.</p> <p>¿Qué es?</p> <p>¿Cuál es su importancia?</p> <p>¿Por qué debe darse a conocer a la comunidad educativa?</p> <p>Presentar una propuesta de organigrama.</p>	<p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p>	<p>Rosa</p>

	<p>Analizar la organización que se presenta.</p> <p>En conjunto rediseñar la organización que tiene el centro retomando las funciones y niveles jerárquicos según las propuestas que surjan.</p>	30 minutos	
<p><b>Proyecto Educativo Institucional</b></p> <p>¿Qué es? ¿Cuál es su objetivo? ¿Por se debe elaborar?</p>	<p>Mencionar y comentar la importancia de elaborar el proyecto educativo institucional como estrategia para lograr lo establecido en la misión y la Visión.</p>	20 minutos	Estela

Documento utilizado en el taller que se realizó con el Equipo Directivo y la Delegada Regional de las Hermanas Alcantarinas en Nicaragua, para elaborar la filosofía institucional del Colegio Francisco López Mendoza.

**HERMANAS FRANCISCANAS ALCANTARINAS  
DELEGACIÓN “INMACULADA CONCEPCIÓN DE MARÍA”**

**HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN  
HORIZONTE INSTITUCIONAL DEL  
COLEGIO FRANCISCO LÓPEZ MENDOZA**



## Presentación

Partiendo de la necesidad de establecer criterios comunes para la estructuración de un horizonte institucional en el Colegio Francisco López Mendoza y queriendo responder a la necesidad de ofrecer una guía de fácil manejo para tal finalidad, presentamos a ustedes este instrumento de trabajo, que ofrece algunos elementos teóricos y prácticos válidos en el proceso de elaboración del horizonte educativo del Colegio.

Es oportuno recordar que el horizonte institucional, constituye una herramienta que se convierte en punto de partida para guiar y orientar coherentemente las decisiones y las prácticas en la institución educativa.

El horizonte educativo adquiere gran relevancia porque:

↳ Sintetiza la propuesta del servicio evangelizador y educativo que se brinda en el colegio, explicitando sus principios y convicciones; su identidad, los objetivos que pretende y la estructura organizativa que se dará así misma, para el logro de sus fines.

↳ Explicita los cursos de acción a seguir, para alcanzar los objetivos que se persiguen.

↳ Se elabora y se aplica de manera participativa y democrática.

↳ Nace del consenso y de la influencia de intereses diversos.

↳ Es el marco de referencia para el diseño y el desarrollo del currículum y de los proyectos específicos que se propongan.

Todas estas características hacen que la construcción del horizonte educativo se convierta en un espacio particularmente significativo para la institución, como tiempo oportuno para reflexionar acerca de las prácticas institucionales y proyectar la institución hacia el futuro.

Paz y Bien

## **LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Para estructurar el horizonte educativo el punto de partida está en la autoevaluación institucional.

Es importante autoevaluarse ya que diversas investigaciones han demostrado que la calidad del servicio educativo que se brinda está estrechamente relacionado con el nivel de conocimiento que cada institución educativa tiene acerca de sus aciertos, posibilidades e igualmente desaciertos y dificultades; de ahí que conocer con objetividad cómo se están desarrollando los respectivos procesos, se constituya en una necesidad prioritaria.

La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y dificultades que deben ser superadas, para mejorar la calidad del servicio educativo.

Los procesos de la gestión que deben autoevaluarse son:

à Gestión directiva

à Gestión pedagógica

à Gestión pastoral

à Gestión administrativa

à Gestión de convivencia

à Gestión con la comunidad

## **EL ORGANIGRAMA**

### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa está expresada en niveles de autoridad y coordinación para la planeación, desarrollo, evaluación, verificación y mejora continua de cada uno de los procesos requeridos en la prestación de servicios educativos.

## “El organigrama

Los organigramas son de suma importancia para toda la organización, porque especifican la posición e impacto de los diferentes actores de la institución. Ellos permiten:

-A la dirección: el conocimiento de las áreas y canales de comunicación donde se desarrollan relaciones con las otras unidades que integran la organización.

-Al personal: conocer la ubicación o puesto de función dentro de la organización según su jerarquía.

-Al público: tener una visión global de la estructura y funcionamiento de la organización.

### Elementos del organigrama

**\*Las casillas:** son figuras geométricas rectangulares que hacen representación de unidades de la organización. Al interior de ellas se debe colocar de la unidad o área que representa.

**\*Las líneas:** son figuras geométricas que representan: orden, relaciones de dirección, asesoramiento, subordinación, apoyo, control y relaciones consultivas, que se presentan al interior de la organización. La línea principal de la organización se diferenciará de las demás por ser de mayor espesor. Las líneas punteadas entre dos unidades de igual nivel señalan la existencia de relaciones de autoridad y coordinación entre ambas.

### MISIÓN

Es la razón de ser de la institución. Esta declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las acciones, así como las características distintivas de la institución. Al formular la misión, la institución educativa debe responder cinco preguntas:

1. ¿Qué función desempeña la institución?
2. ¿Para quién desempeña esta función?
3. ¿Para que desempeña esta función?

4. ¿Cómo se da cumplimiento a esta función?
5. ¿Por qué existe la institución?

**LA MISIÓN** debe ser clara y entendible para todas y todos, corta para que todas y todos la recuerden fácilmente. Debe reflejar las características distintivas de la institución educativa, es decir los aspectos que la hacen diferente y difícilmente imitable y servir de referente para que le Equipo Directivo y demás personas en la institución puedan tomar decisiones.

Ejemplo de misión:

*“Propiciar un escenario que permita a la comunidad franciscana APRENDER A APRENDER como medio para lograr una formación integral, en la cual se promuevan los valores y virtudes cristianas mediante el ejercicio del liderazgo y solidaridad a semejanza de Cristo, hombre perfecto”*

Para elaborar esta misión se respondió lo siguiente:

Elemento    Verificación

Qué    Propiciar un escenario que permita APRENDER A APRENDER

A QUIÉN    Comunidad franciscana

PARA QUÉ    Para lograr una formación integral

CÓMO    Promuevan los valores y virtudes cristianas mediante el ejercicio del liderazgo...

POR QUÉ    A semejanza de Cristo, hombre perfecto

**Respondamos las siguientes preguntas:**

Elemento    Verificación

QUÉ

A QUIÉN

PARA QUÉ

CÓMO    POR QUÉ

## **Elaboremos nuestra propuesta de misión del Colegio Francisco López Mendoza:**

### VISIÓN

La visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una institución educativa quiere y espera ser en el futuro. Al definir la visión la institución establece el rumbo que desea lograr en el futuro, es decir el funcionamiento que quiere tener a largo plazo.

La visión es importante porque:

Facilita la toma de decisiones.

Genera motivación

Permite dirigir los esfuerzos hacia una meta específica y conocida.

Al formular la visión la institución educativa debe responder a 5 preguntas:

1. ¿Cómo nos gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describieran dentro de 5 años?
2. ¿Cómo queremos que nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores y vecinos se expresen de nuestra institución educativa en el futuro?
3. ¿Cuál es la cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identificaran y recordaran?
4. ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
5. ¿Qué es lo que el país necesita de nuestra institución?

La visión debe incluir una dimensión de tiempo, ser integradora y detallada; ser positiva y alentadora, ser realista y coherente; tener en cuenta los destinatarios de la misión, incluir valores y principios de la institución y ser difundida interna y externamente.

**Ejemplo 1 de visión:** “En el año 2011, el colegio San José será una institución educativa post moderna, reconocida ya no sólo a nivel local sino nacional, por la calidad de su servicio y la excelencia de sus egresados: mujeres y hombres

competentes, católicos, humanistas, matemáticos, bilingües, cibernautas y deportistas; constructores de una nueva familia, una nueva sociedad y un nuevo mundo”.

**Ejemplo 2 de visión:** La UNAN-Managua es una institución de Educación Superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizajes pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.

**Elaboremos nuestra propuesta de visión del Colegio Francisco López Mendoza.**

## Resultados obtenidos de las capacitaciones realizadas



### MISIÓN



Somos una institución educativa Franciscana Alcantarina que promueve una formación integral, para la sociedad nicaragüense, formando futuros ciudadanos con valores cristianos, éticos, morales y franciscanos alcantarinos, a través de una pedagogía que favorezca el encuentro, el diálogo, el respeto, la participación, la escucha, y la organización del personal, para responder a la necesidad de una educación de calidad y calidades, de acuerdo al carisma fundacional de nuestros fundadores: padre Vicente y Madre Inés, de promover a la juventud desde su tierna edad.

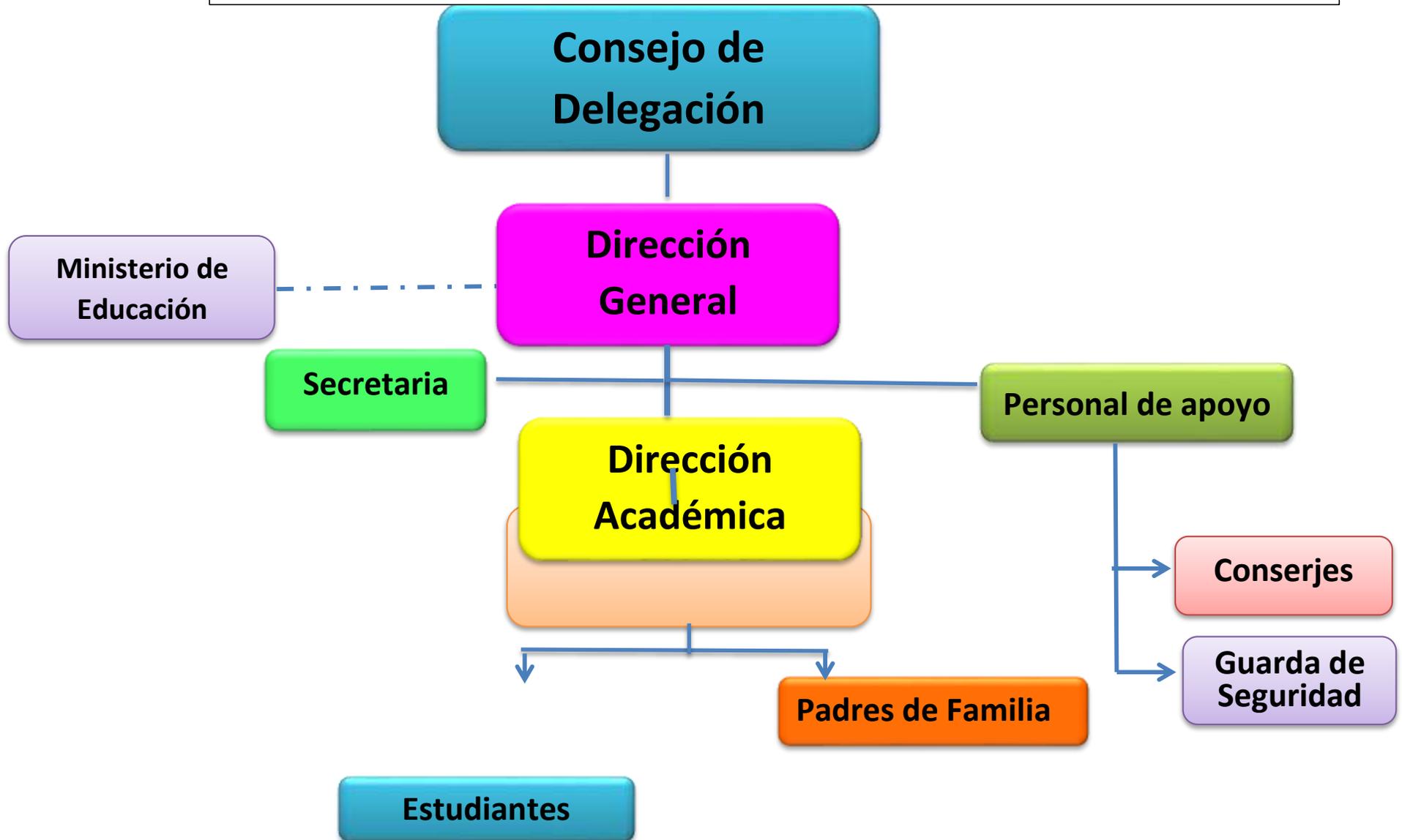


### VISIÓN



A la luz del carisma franciscano alcantarino, el Colegio Francisco López Mendoza, será una institución educativa, que promueve una formación de calidad y calidez, con avances tecnológicos y pedagógicos, basados en los valores de la acogida, el diálogo, la responsabilidad, el respeto a la creación, la fraternidad y el amor a la vida; desarrollando en nuestros estudiantes competencias, habilidades, destrezas y una sólida identidad franciscana alcantarina, para colaborar en la construcción de una sociedad que respete la vida.

## ORGANIGRAMA DEL COLEGIO FRANCISCO LÓPEZ MENDOZA



**Cronograma de la Capacitación “Construyendo nuestra identidad”**

<b>Contenido</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
Elaboremos nuestra identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oración inicial</li> <li>– Himno Nacional</li> <li>– Introducir la temática a través de una dinámica</li> <li>– Presentar objetivo</li> </ul>	10 minutos	Rosa
Los valores y principios institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hacer una exploración de los conocimientos previos de las y los participantes sobre los valores y principios institucionales.</li> </ul>	10 minutos	Estela
¿Qué son los valores y principios institucionales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fundamentar teóricamente los conceptos de principios y valores institucionales.</li> </ul>	10 minutos	
¿Cuál es la importancia de éstos en la identidad institucional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partiendo de la comprensión de los conceptos de los valores y principios institucionales, las y los participantes, expresan la importancia de éstos para la identidad institucional.</li> <li>– Presentar la propuesta de Misión y Visión del Colegio previamente elaborada, a partir de lo cual se sugiere una lectura reflexiva de éstas y a través de una lluvia de ideas, establecer una propuesta de los valores y principios institucionales, que fortalecerán la identidad institucional del colegio</li> </ul>	30 minutos	
	RECESO	15 minutos	

<p>Líneas de acción para el alcance de la Misión y la Visión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plantear una breve conceptualización de la función que ejercen las líneas de acción, para alcanzar la Misión y la Visión institucional.</li> <li>– Organizar a las y los participantes en equipo de trabajo, donde elaboren propuestas de líneas de acción, que puedan llevar al alcance de lo que se plantea en la Misión y la Visión, durante el quinquenio 2017-2021. Presentando líneas para cada año.</li> </ul>	<p>10 minutos</p> <p>30 minutos</p>	<p>Rosa</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evaluación de la identidad</li> </ul>	<p>10 minutos</p>	<p>Todas y todos</p>

## Resultados obtenidos de las Capacitaciones realizadas

### Valores Institucionales

Responsabilidad, Honestidad,  
Respeto, Igualdad, Humildad,  
Cortesía, Fraternidad, La  
vida, Fe, Acogida, Amor ,  
Caridad, Diálogo, la Alegría, la  
oración,

## Resultados obtenidos de las capacitaciones realizadas

### PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

La cultura institucional Franciscana Alcantarinas se fundamenta en el legado espiritual, carismático y apostólico de los fundadores quienes al contemplar a Cristo Pobre, Crucificado y Resucitado, lo descubrieron en las circunstancias y tragedias humanas que encontraron en su época; ellos a partir de su experiencia evangélica generaron una cultura expresada en un lenguaje de amor misericordioso, en gesto de acogida; impulsaron la promoción humana, con un estilo particular de ser y de actuar. Por lo tanto, nuestra Educación se consolida en los siguientes principios:

1. La Educación Franciscana Alcantarina impulsa el desarrollo integral de la persona y la excelencia humana, porque es ahí donde Dios se revela en el misterio de la persona humana creada a imagen y semejanza de Dios (Gn. 1,26)

2. La Educación Franciscana Alcantarina favorece en los miembros de la comunidad la apertura al Espíritu que actúa de manera creativa en cada persona y a través de las asignaturas, el currículo y la vida escolar, ofrece a sus estudiantes una sólida calidad académica y las oportunidades de respuesta de fe a Dios.

3. El misterio de la Pasión, Muerte y Resurrección de Jesús contemplado por el Padre Vicente Gargiulo y Hermana Maria Agnese Russo, son ejemplo de una vida entregada al Señor en el servicio a los hermanos y hermanas más necesitados. Su testimonio de vida es fuerza que impulsa nuestra labor pastoral.

4. Valoramos el trabajo en equipo y el compromiso de los laicos que comparten nuestra misión: “La inserción en una pastoral de conjunto, la apertura a la planeación, y el trabajo en equipo, la comunicación de experiencias el aporte de iniciativas y servicios, contribuyen a darle a nuestro trabajo eclesial.

## **Propuesta de líneas de acción para el alcance de la Misión y Visión, durante el quinquenio 2017 – 2021.**

En la capacitación “Construyendo Nuestra Identidad” los docentes sugirieron algunas líneas de acción que permitan alcanzar esa identidad dando respuesta a lo proyectado a la misión y visión de la institución. Se retomaron las más significativas y pertinentes a la misión y visión:

2017:

- Dar a conocer el Carisma de la congregación Franciscana Alcantarina y de sus fundadores.
- Reconstruir y dar a conocer la reseña histórica del colegio.
- Hacer cumplir el reglamento Interno.
- Fortalecer la calidad y calidez del servicio educativo, mediante capacitaciones que favorezca el desempeño docente.

2018:

- Fomentar los valores institucionales.
- Seleccionar un valor por mes para su aplicación.
- Fortalecer la fe de la comunidad educativa a través de retiros espirituales.
- Innovar el proceso de enseñanza- aprendizaje mediante la formación docente.

2019:

- Gestionar un aula TICS.
- Capacitar a los docentes en el uso de las TICS.
- Asignar más horas clases a las asignaturas especiales para cumplir con los indicadores propuestos.

2020:

- Integrar la tecnología en la práctica pedagógica del docente.
- Promover los valores institucionales a la comunidad educativa.
- Crear espacios de participación en la toma de decisiones para el bien de la institución.

2021:

- Fortalecer la identidad institucional, viviendo sus principios, valores y siendo participes del alcance de las los objetivos propuestos.
- Crear en la comunidad educativa el sentido de pertenencia.

## PROPUESTA DEL CONTENIDO Y ORDEN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL 2017 – 2021 / COLEGIO FRANCISCO LÓPEZ MENDOZA

<b>CONTENIDO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>	<b>EXTENSIÓN</b>
PORTADA	Hermanas Franciscanas Alcantarinas Delegación: Inmaculada Concepción de María Colegio: Francisco López Mendoza. Proyecto Educativo Institucional 2017 – 2021 Río Blanco - Nicaragua	1 pág.
PRESENTACIÓN	Justifica y explica la importancia y utilidad del PEI	1pág.
ÍNDICE	Con lo que se solicita de contenido y sus respectivas páginas	1pág.
1. CONTEXTO	Sólo el título	1pág.
1.1. Contexto Regional	Describe brevemente y concretamente la realidad en características geográficas, demográficas, culturales, socioeconómicas, otros.	Máximo 3 páginas
1.2. Reseña Histórica	Describe breve y concretamente la trayectoria histórica de la Institución	Máximo 2págs.
1.3. Contexto Institucional	Describe breve y concretamente la realidad en característica de la población institucional, personal docente, administrativo, de apoyo y padres. Prioridades, infraestructura.	Máximo 3 págs.

1.3.1. Marco Legal	Menciona los referentes legales más significativos que respaldan el Proyecto Educativo Institucional y la naturaleza del establecimiento.	Máximo 2 págs.
1.3.2. Estadísticas Generales	Incluye la población estudiantil y de personal	1pág.
2. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA EDUCATIVA FRANCA ALCANTARINA	Sólo título	1pág.
2.1. Principios	Principios Institucionales	Máximo 1 pág.
2.2. Fundamentos	Congregacionales y Pedagógicos	Máximo 1 pág.
3. HORIZONTE INSTITUCIONAL	Sólo título	1 pág.
3.1. Identidad Educativa Franciscana Alcantarina	Describe breve y concretamente la vida y misión de los Fundadores e Inspiradores	Máximo 2 págs.
3.2. Símbolos Institucionales	Imagen y descripción del escudo y la bandera	2 págs.
3.3. Misión	Misión y visión de la Institución	Las dos en la misma página
3.4. Visión		
3.5. Valores Institucionales	Se escriben los valores institucionales con su definición	2 págs.

3.6. Estructura Organizacional	Organigrama	1 pág.
3.7. Objetivos Estratégicos	Escribir el objetivo propuesto para el quinquenio	1 pág.
4. GESTIONES	Sólo el título	1 pág.
4.1. Gestión Institucional	Breve descripción de su función e importancia. Plantear las líneas de acción para alcanzar las distintas dimensiones.	Máximo 2 págs.
4.2. Gestión Administrativa	Breve descripción de su función e importancia. Plantear las líneas de acción para alcanzar las distintas dimensiones	Máximo 2 págs.
4.3. Gestión Pedagógica	Breve descripción de su función e importancia. Plantear las líneas de acción para alcanzar las distintas dimensiones	Máximo 2 págs.
4.4. Gestión de Convivencia	Breve descripción de su función e importancia. Plantear las líneas de acción para alcanzar las distintas dimensiones	Máximo 2 págs.
4.5. Gestión Pastoral	Breve descripción de su función e importancia. Plantear las líneas de acción para alcanzar las distintas dimensiones	Máximo 2 págs.
5. PLAN OPERATIVO ANUAL	Se plantea el de cada gestión	Indefinido
6. ANEXOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manual de convivencia</li> <li>➤ Reglamento de evaluación</li> <li>➤ Manual de Funciones</li> </ul>	Indefinido

	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Formato de contratos del personal o perfil del personal</li><li>➤ Reglamento para la asignación de becas.</li><li>➤ Inventario</li></ul>	
--	--	--

## Propuesta de la Estructura del Plan Operativo Anual (POA)

**Colegio:** \_\_\_\_\_

**Año lectivo:** \_\_\_\_\_

**Municipio:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

Estrategia Anual	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación

