

# GUÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

¡CAMBIO EDUCATIVO!



# GUÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA



© FONDEP

**Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana**

**Presidente del FONDEP**

Ricardo Morales Basadre S.J.

**Gerente Ejecutivo**

Jorge Oroza Manrique

**Responsable de la Unidad de Proyectos, y Coordinadora del Programa**

Manuela Aurora E. Claudet Abanto

**Especialista en Proyectos Educativos de la Unidad de Proyectos,  
y asistente técnico del Programa**

Vanessa Milagros Ramos Mujica

**Especialista del Área de Sistemas e Informática**

Jaime Montes García

**Coordinadora Zonal del Programa**

Cecilia Pilar Carrión Rueda

**Equipo de Revisión de Guía**

Marisol Cumpa Fuentes

Liliana Florindez Puccinelli

María Luisa Saravia Antón

**Especialistas pedagógicas y administrativo**

Nery Giannina del Pilar Aguado Aspiazu

Milagritos Agurto Gamarra

Hernan Ricardo Lucar Lazarte

Nila Vargas Ruiz

Rosa María Ramos Ledesma

**Programa "Escuelas que Innovan, Niños que Aprenden: Mejorando  
los Aprendizajes en el Área de Comunicación Integral en Instituciones  
Educativas del Nivel Inicial y Nivel Primaria de la Provincia de Chincha**

Financiado por Asociación para la Ayuda al Tercer Mundo - Intervida

**FONDEP**

Av. Paseo del Bosque 940 San Borja, Lima-Perú

[www.fondep.gob.pe](http://www.fondep.gob.pe)

[fondep@fondep.gob.pe](mailto:fondep@fondep.gob.pe)

Teléfonos: (51-1) 435-3903 / 435-3904 Fax: (51-1) 4353911

**Depósito Legal:**

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2013-00494

2ª Edición corregida y aumentada.

Impreso en los talleres gráficos de Tarea Asociación Gráfica Educativa

Tiraje: 1 000 Ejemplares

Lima, Enero 2013



*“La creación del Fondo apunta a fortalecer la autonomía del centro educativo como pieza angular del desarrollo y de la descentralización del Sistema Educativo. Hoy, aunque parezca increíble, la escuela está lejos de manejarse con una razonable y necesaria libertad y autonomía en su accionar. No tiene personería jurídica y en consecuencia no puede recibir un presupuesto, no selecciona ni contrata a su personal docente, no le está permitido mejorar o reparar su infraestructura, y su posibilidad de mejorar el currículo es limitada...*

*La idea es poner a disposición de las escuelas exitosas y de aquellas que tienen proyectos innovadores, un presupuesto que les permita sistematizarlos y compartir con otras escuelas y otros maestros el resultado de sus experiencias... Para los maestros y maestras es un reconocimiento de su capacidad profesional y un incentivo para compartir sus logros con otras instituciones educativas y otros colegas, promoviendo así una cultura de creatividad y corresponsabilidad en el mejoramiento permanente de la calidad de la educación como eje fundamental del desarrollo nacional”*

**Rev. Ricardo Morales Basadre**  
**Presidente del FONDEP**



# ÍNDICE

## **Programa “Escuelas que Innovan, Niños que Aprenden: Mejorando los Aprendizajes en el Área de Comunicación Integral en Instituciones Educativas del Nivel Inicial y Nivel Primaria de la Provincia de Chincha**

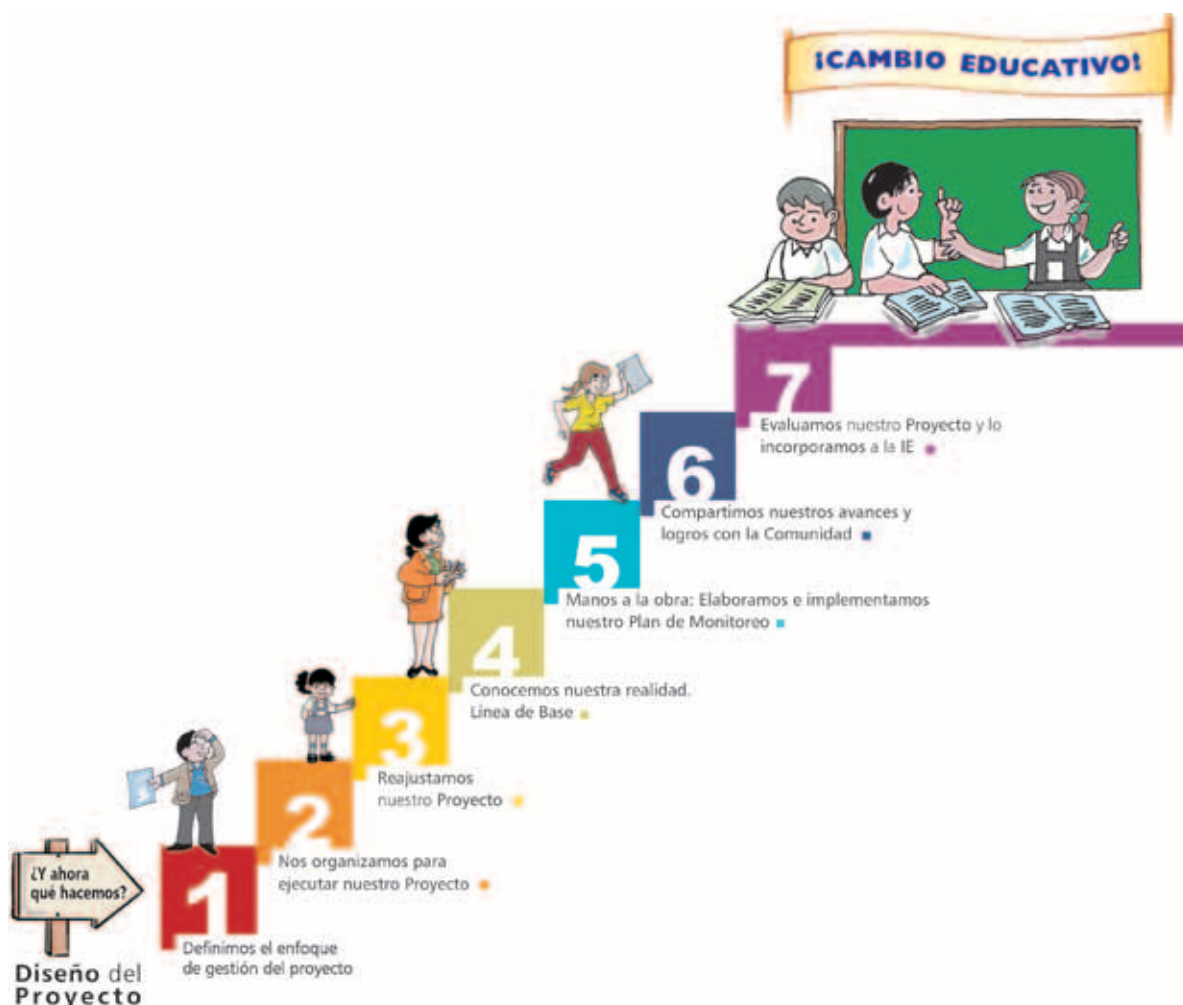
<b>Presentación</b>	5
<b>Paso N° 1:</b> Definimos el enfoque de gestión del proyecto	9
<b>Paso N° 2:</b> Nos organizamos para ejecutar nuestro proyecto	21
<b>Paso N° 3:</b> Reajustamos nuestro proyecto de innovación pedagógica	35
<b>Paso N° 4:</b> Conocemos nuestra realidad. Línea de base	65
<b>Paso N° 5:</b> Manos a la Obra: Elaboramos e implementamos nuestro Plan de Monitoreo	89
<b>Paso N° 6:</b> Compartimos nuestros avances y logros con la comunidad	107
<b>Paso N° 7:</b> Evaluamos nuestro proyecto y lo incorporamos a la Institución Educativa	117
<b>Anexo:</b> Sistema de Información del FONDEP	131

# Presentación

Cuando el proyecto se ideó, seguramente se pensó en la posibilidad de transformar un problema pedagógico en una potencialidad de la institución educativa. Una vez que el proyecto ha sido seleccionado y ganador, ahora toca pensar: ¿Cómo alcanzar el sueño de la transformación mediante la ejecución del proyecto?

La presente guía de gestión de proyectos está dirigida a los integrantes de las Comisiones de Gestión de Proyecto de las Instituciones Educativas, con la finalidad de aportar sugerencias y algunas rutas metodológicas para lograr los objetivos y resultados esperados del proyecto.

Para hacer más amena, didáctica y auto instructiva la guía, se han definido 7 pasos... Aunque parezca largo... son los pasos para caminar hacia el éxito del proyecto... hacia el logro de impactos deseados.





# Presentación

CADA "PASO DE GESTIÓN DEL PROYECTO" SE HA DIVIDIDO EN CUATRO SECCIONES:



Aprendiendo de la  
Experiencia

**Festejo**

Érase una vez un proyecto

## ...Aprendiendo de la Experiencia

Es un fragmento de la historia de un Comité de Gestión de Proyecto que se inspira en la experiencia sistematizada del proyecto "Con la greda de mi comunidad construyo textos narrativos" en el marco del Concurso de Innovaciones Pedagógicas.



Revisamos la teoría

**Landó**

## Revisamos la teoría

En esta sección de cada paso se desarrolla un marco conceptual de los temas de gestión de proyecto. En ella encontrarán información que ha sido seleccionada en función de la intervención del proyecto.



Aplicamos lo aprendido

**Zapateo**

## Aplicamos lo aprendido

Aquí encontrarán formatos que ofrecemos con la finalidad de brindar orientaciones metodológicas para la gestión del proyecto.



Reflexionar para aprender

**Contrapunto**

## Reflexionar para aprender

De toda experiencia se pueden extraer lecciones aprendidas, desde la gestión del proyecto también... por ello, en esta sección encontrarán sugerencias para sistematizar el proyecto.

También encontrarán un resumen de lo tratado.

Toda experiencia nueva –como un proyecto– tiene personajes que viven diversas situaciones. Para ilustrar estas situaciones, en la sección Érase una vez un proyecto... hemos querido motivar y llamar la atención con la historia del Comité de Gestión del Proyecto “Con la greda de mi comunidad construyo textos narrativos”, que recrea una serie de situaciones que los personajes viven durante la ejecución de un proyecto y que seguramente los equipos de las Comisiones de Gestión del Proyecto – CGP van a experimentar.

A lo largo de la guía nos acompañarán varios personajes que irán planteando sus dudas y reflexiones. Ellos son:



## LUCIANO

Director de la escuela y miembro del Comité de Gestión del Proyecto. Tiene 40 años. Tiene un estilo de trabajo muy dinámico, hace reuniones con los docentes cada 15 días porque sabe que así se crea un ambiente de trabajo favorable. Es ameno, coloquial y un líder, aunque tiene conflictos con algunos padres de familia y con algunos docentes. Es consciente de su liderazgo, y sabe que no puede dedicarse solo a mandar. Por eso con los estudiantes, docentes y padres de familia, comparte otros espacios como el fútbol de los sábados e integra la banda musical del colegio. Habla quechua... Es profesor de historia y geografía, en parte porque le encanta leer la historia y también contarla. Tiene, además, habilidades para contar cuentos y chistes. Le gusta escribir noticias de la comunidad y de la vida escolar, que siempre las coloca en el mural del colegio.



## LAURA

Docente del equipo de Coordinación General del Proyecto. Para sonriente, es muy alegre y ocurrente. Cuida mucho los detalles de su arreglo (aretes, color de la ropa, etc.). Tiene alrededor de 38 años y 3 hijos, el mayor de ellos acaba de ingresar a la universidad. Lideresa nata, generalmente aparece con una idea para ejecutar de manera inmediata. Es un poco desordenada y se le paran perdiendo los papeles. Tiene muchos amigos y conocidos y hace reuniones en su casa donde se come y se baila frecuentemente. Ella canta en quechua sus huaynitos, acompañándose con la guitarra. Su padre fue un viejo líder de la comunidad y ella aprecia mucho sus raíces andinas. En la escuela es entusiasta, trabajadora y persistente en las tareas que emprende. Es optimista y busca siempre un camino para cualquier gestión que haya que hacer. Sueña con que su escuela gane concursos y distinciones y, en lo personal, sueña con poder viajar a otros países, a conferencias o eventos sobre educación.



# Presentación



## RAQUEL

Docente del equipo de Monitoreo. Tiene alrededor de 27 años. Se viste de manera sencilla y deportiva (jean, polo). Aún es soltera, pero tiene varios pretendientes, uno en particular que vive en otra región y que se aparece los fines de mes. Le encanta escuchar música e ir al cine. Es puntual, ordenada y minuciosa, cuidadosa en los detalles. Su escritorio para limpiísimo, siempre tiene un lápiz a la mano y su agenda al día. No falla jamás a una cita. Es reflexiva, es observadora y le gusta mucho escribir. Cuando hay una reunión no se pierde detalle alguno. En las reuniones del Comité de Gestión del Proyecto, siempre interviene con una observación crítica o con alguna pregunta que hace pensar a todos. No hay nadie mejor que ella a la hora de hacer un buen informe. Ha aprendido sola a usar bien la computadora e Internet. Su sueño es tener su propia laptop y acceder a una maestría o diplomado.



## MARICRUZ

Estudiante de primaria, es miembro de la Comisión de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas. Tiene 11 años, cursa el quinto grado. Es extrovertida y con mucha capacidad de convocatoria, por ello siempre los profesores la llaman para organizar los grupos. Transmite entusiasmo y confianza. Es observadora y objetiva. Salvo excepciones, nunca ha faltado ni ha dejado de hacer las tareas. Sus amiguitos la buscan siempre para solucionar riñas porque es justa y honesta.



## JOAQUÍN

Padre de familia, miembro de la Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización. Joaquín, tiene a su hijo en el segundo grado de primaria, es un padre de familia responsable y asume tareas que le encarga la profesora de su "tigre", como cariñosamente llama a su hijo. Las cumple con alegría y compromiso, siempre pregunta "en qué otra cosa puede apoyar". Por su juventud, 35 años, y por haber llegado recientemente de la capital donde fue a trabajar, participa permanentemente en las actividades que benefician a la comunidad y a la escuela de su hijo. Continuamente dice: "Nosotros podemos hacerlo". Cuando participa en las reuniones, observa todo, con esos ojos vivaces que tiene, además lo escribe en su inseparable libreta, que esta un poco sucia porque la lleva a todo lado.



## JORGE

Docente del equipo de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas. Tiene 45 años de edad y 12 años de servicio en la IE. Es profesor nombrado que se caracteriza por ser organizado, cumplido con sus tareas, crítico y colaborador con las actividades de la escuela. Le encanta organizar actividades con padres de familia, estudiantes y la comunidad. Para él, la transparencia y la rendición de cuentas son derechos ciudadanos que todos los que trabajan en el sector público están obligados a brindar. En oportunidades es bromista y juguetón.

# PASO **1**

## Definimos el enfoque de **Gestión del Proyecto**



Reunión del Comité de Gestión del Proyecto "Con la greda de mi comunidad construyo textos narrativos"

Colegas y amigos, estamos reunidos para festejar que nuestro proyecto ganó el concurso del FONDEP.



Es algo para alegrarnos, pero también para preocuparnos...



¿Quién sabe de gestión de proyectos de innovación pedagógica?



¡Aprenderemos, pues!



¡Sí!, siiiii... con esta guía!

Nadie nació sabiendo. Como dice la canción: "Caminante, se hace camino al andar"



Antes de la puesta en marcha del proyecto debemos dialogar sobre algunos temas referidos a la gestión de un proyecto:

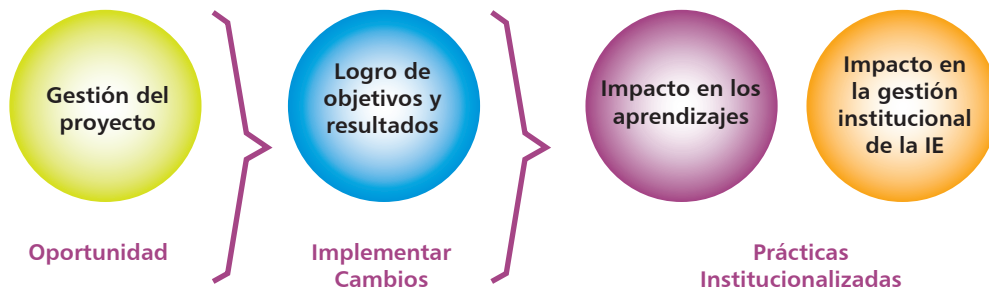
- Enfoques de gestión, desde una perspectiva de gestionar para aprender.
- Para qué sistematizar una experiencia.



### El enfoque de gestión de proyectos desde una perspectiva de Gestionar para Aprender

**¿Qué es gestión de un proyecto de innovación educativa?** La gestión de un proyecto está orientada a la consecución de los objetivos y resultados propuestos. Los objetivos son efectos positivos que buscamos alcanzar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y la gestión pedagógica e institucional.

En la literatura sobre gestión de proyectos hay varios enfoques. El más novedoso es el que propone gestionar un proyecto para lograr efectos deseados y para aprender nuevas prácticas institucionales.



La gestión para lograr efectos implica que todos los involucrados -beneficiarios directos, indirectos y el equipo de gestión del proyecto- se comprometan y se apropien del proyecto y conformen una alianza de aprendizajes para lograr los mayores y mejores efectos posibles.

El éxito de la gestión, desde este enfoque de lograr efectos o impacto, depende de procesos y aptitudes personales que aseguren que la información que genera el sistema de monitoreo sea utilizada para la adopción de decisiones racionales; que la recopilación de la información necesaria sirva para

compartirla y analizarla, haciendo posible así la reflexión y el aprendizaje, en lugar de usarla solo con fines de control o imposición de normas.

El monitoreo y la evaluación deben ser vistos de manera integral y ser ubicados en el centro de los procesos de aprendizaje y gestión. Solo así se logrará que la IE se adapte al cambio y plasme en la realidad sus ambiciones expresadas en el proyecto. Por lo tanto, la gestión del proyecto no debe limitarse a asegurar la realización de las actividades y el cumplimiento del cronograma, sino que también incluye influir sobre las relaciones y las acciones de los demás.

Mirado así, el proyecto es una oportunidad para implementar cambios en el diario quehacer de la IE y es deseable que estos cambios se conviertan en prácticas institucionalizadas.



### ¿CUÁL ES EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO?

Todo tiene un comienzo y... un final... y un reinicio. Un proyecto empieza con la gestación de ideas y su formulación en objetivos, resultados, actividades y todo lo que ello comporta. Llegar a la formulación de un proyecto implica haber detectado un problema e idear cómo transformarlo en una potencialidad. Luego continúa la parte de concreción, que implica dos momentos: la planificación de cómo llevarlo a cabo y la ejecución de actividades. Por último, como toda experiencia, para poder aprender de ella es vital analizar y evaluar qué se hizo, cómo se hizo y qué lecciones aprender, para luego reiniciar un proceso de gestación de un nuevo proyecto a la luz de los aprendizajes.



### ¿CÓMO LOGRAR EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO?

Aunque los proyectos son de una duración determinada, durante su periodo de ejecución es fundamental crear 5 condiciones que garanticen la buena marcha y el logro de los objetivos:

Las cinco condiciones fundamentales deben ser generadas y garantizadas por el equipo del Comité de Gestión del Proyecto - CGP.



- **Orientar la estrategia** – Determinar si una actividad se encamina a los objetivos (efectos) y, de lo contrario, ajustar la estrategia y definir mejor los fines de la actividad.
- **Asegurar operaciones eficaces** – Administrar acertadamente los recursos financieros, físicos y humanos para que se logren los productos buscados.
- **Crear un ámbito de aprendizaje** – Establecer relaciones con todos los participantes, para fomentar la confianza y el compromiso.
- **Monitorear la marcha del proyecto** - Hacer seguimiento a la ejecución presupuestal, el plan de actividades y el logro de objetivos y resultados del proyecto, mediante el plan de monitoreo. Toda esta información es también utilizada para la rendición de cuentas y para la evaluación final.
- **Establecer mecanismos de toma de decisión en base a la recopilación y gestión de la información** – Desarrollar estrategias para que obtener información necesaria y alentar el aprendizaje para la toma de decisiones. La información se puede obtener del sistema de monitoreo y otras fuentes, como encuestas para recoger demandas de capacitación de los docentes; reuniones con los estudiantes para idear mejores estrategias de aprendizaje que motiven la lectura, entre otras ideas y formas de recoger información que orienten las decisiones y la marcha del proyecto.



### ¿Qué hacer para orientar la gestión del proyecto hacia el impacto en la gestión institucional y de los aprendizajes?

En el cuadro que sigue conozcamos algunos ejemplos de cómo practicar la gestión para lograr impacto y qué no debe hacerse.



CONDICIONES	PROYECTO QUE PRACTICA LA GESTIÓN ORIENTADA AL IMPACTO	PROYECTO QUE NO PRACTICA LA GESTIÓN ORIENTADA AL IMPACTO
<b>Guiar la estrategia del proyecto</b>	Los beneficiarios directos e indirectos y el Comité de Gestión del Proyecto se reúnen con regularidad para verificar si los resultados son visibles y cumplen las expectativas.	El Comité de Gestión del Proyecto se ocupa exclusivamente del seguimiento de la ejecución de las actividades.
<b>Un entorno de aprendizaje</b>	El Comité de Gestión del Proyecto, el CONEI y la comunidad educativa examinan con regularidad y abiertamente los progresos y problemas. Los problemas y errores sirven para aprender a trabajar mejor. Todos sienten la suficiente confianza como para compartir sus ideas y observaciones.	El Comité de Gestión del Proyecto se ocupa exclusivamente de la ejecución de las actividades, sin preguntar si estas son pertinentes para las necesidades de la institución educativa y de los estudiantes. Los beneficiarios indirectos consideran que sus ideas y sus observaciones no se tienen suficientemente en cuenta, y cuando ven que las cosas van mal no lo dicen. Pocas veces se pide la opinión a los interesados como los estudiantes, los docentes y los padres de familia.
<b>Eficacia de las operaciones</b>	Todos conocen bien sus responsabilidades y plazos. Los cambios son compartidos con todos y existe un ambiente de trabajo favorable. Asimismo, se realizan los requerimientos previendo los contingentes.	Con frecuencia el personal no conoce bien lo que debería estar haciendo, o cuándo y dónde debería hacerlo. Hay largos períodos de inactividad.
<b>Desarrollar y utilizar el sistema de monitoreo y evaluación</b>	El coordinador del proyecto tiene un acceso fácil y rápido a la información sobre la marcha del proyecto. La información sobre la marcha del proyecto se comparte periódicamente con todos los interesados de un modo visualmente adecuado. En las paredes de la IE se fijan notas de información actualizada, gráficos, organigramas e imágenes sobre la marcha del proyecto. Los informes sobre el proyecto son interesantes e indican las ventajas, los inconvenientes y el modo en que se realizarán las mejoras.	Pocos conocen lo que ha logrado el proyecto hasta la fecha. No hay muchos indicios que permitan afirmar que las actividades del proyecto conducen a alguna parte. El monitoreo se considera en general, sin utilidad práctica. Los informes del proyecto no son interesantes ni analíticos, y exageran los éxitos sin mencionar los problemas. Se comparte poca información con las partes interesadas.
<b>Establecer mecanismos de toma de decisión en base a la recopilación y gestión de la información</b>	El equipo de gestión se reúne con frecuencia. Las decisiones se toman en base a criterios que se discuten y se llega a consensos.	Reuniones individuales del director con el equipo de gestión. Las decisiones son arbitrarias y no se comparten.

**LA EDUCACIÓN ES TAREA DE TODOS... PERO SI TODOS PARTICIPAN. UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA**

Para lograr los impactos deseados en el ámbito de los aprendizajes de los estudiantes y de la gestión de la IE, es clave que la gestión del proyecto incorpore una perspectiva de participación de todos los actores involucrados.

**¿Qué es una gestión participativa?**

Gestión participativa implica que los grupos de impacto del proyecto (padres de familia, docentes, estudiantes, comunidad educativa), no solo el Comité de Gestión del Proyecto, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan el desarrollo del proyecto. La participación ciudadana puede definirse como una aptitud activa frente a todos los asuntos de interés público y la educación es uno de ellos, como también la salud, el medio ambiente y otros.

Al igual que la educación es un derecho ciudadano consagrado en la Constitución Política peruana, la participación también lo es.

**¿Qué debemos hacer para lograr la participación activa de todos?**

Solo un ambiente de confianza propicia una participación comprometida, efectiva y sostenida. Generar confianza en torno a la gestión del proyecto es fundamental y los liderazgos del Comité de Gestión del Proyecto son la fuerza viva para construir esa confianza y propiciar otros liderazgos.

Usualmente, en los proyectos no se contemplan acciones que conducen a la generación de un clima favorable como las cinco condiciones antes mencionadas. Tampoco se suele pensar en los grupos de impacto, como son las instituciones, organizaciones y líderes de la comunidad, a quienes nos gustaría influir y que se involucren activamente con la educación.

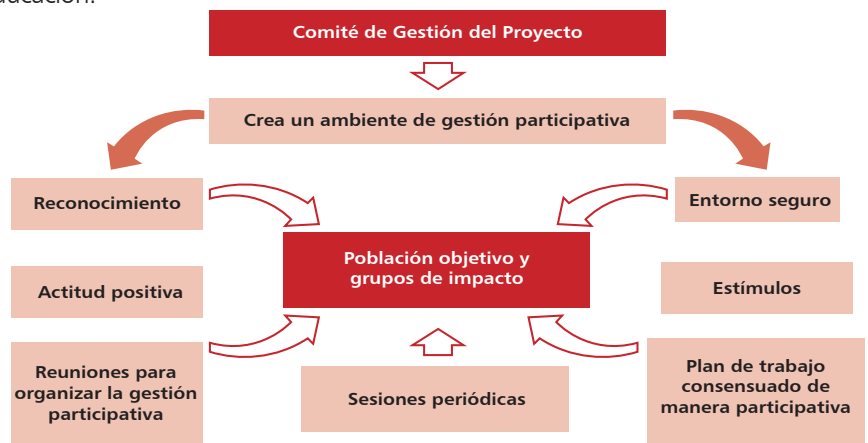
Para lograr los impactos deseados en el ámbito de los aprendizajes de los estudiantes y de la gestión de la IE, es clave que la gestión del proyecto incorpore una perspectiva de participación de todos los actores involucrados.



**Los beneficios que podemos obtener de una gestión participativa son:**

- Genera un clima de confianza favorable para el desarrollo del proyecto, que conlleva a compartir los éxitos y también los problemas, buscando soluciones colectivas.
- Fortalece la gestión institucional y pedagógica de la IE.
- Legitima el proyecto de innovación educativa, propiciando la comunicación y el diálogo a través de diferentes canales comunicativos, como sesiones especiales (reuniones, foros, talleres, etc.), que estimulan las contribuciones espontáneas y sinceras por parte de la comunidad educativa y del personal de la IE.
- Permite alcanzar consensos, pues más cabezas piensan mejor que una. Las sugerencias y recomendaciones enriquecen el trabajo y deben reflejarse en el plan de trabajo del proyecto.
- Forma ciudadanas y ciudadanos. Con el ejemplo, se enseña y se construye una comunidad más democrática que trasciende las fronteras de la IE.
- Reafirma derechos fundamentales, como la educación y la participación ciudadana, consagrados en nuestra Constitución.

Aquí proponemos un esquema para implementar una gestión participativa:





### IDENTIFICANDO A QUIENES PUEDEN PARTICIPAR E INVOLUCRARSE EN EL PROYECTO

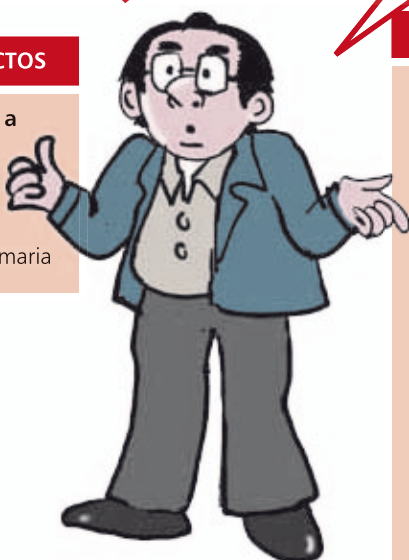
Para identificar quiénes pueden participar e involucrarse en el proyecto, podemos hacer el ejercicio de identificación de grupos de impacto, que son diferentes a los beneficiarios.

En los grupos de impacto buscamos influir con varias finalidades, por ejemplo, para involucrarlos en el proyecto, construir alianzas estratégicas, articular iniciativas, generar voluntad política, entre otros.

#### BENEFICIARIOS DIRECTOS

¿A quiénes vamos a beneficiar?

- \* Estudiantes de primaria
- \* Docentes de primaria
- \* Padres de familia de primaria



#### GRUPOS DE IMPACTO

¿En quiénes deseamos influir?

- Todos los docentes de la IE
- Todo el personal de la IE
- Todos los padres de familia
- Organizaciones de ex alumnos, organizaciones de estudiantes (municipios escolares)
- Organizaciones de jóvenes (Mesas de concertación)
- Organizaciones comunales; organizaciones sociales de base (Vaso de Leche, Comedores Populares)
- Autoridades locales (alcalde, regidores, juez de paz, etc.)
- Instituciones públicas de otros sectores como salud, agricultura, programas sociales
- Medios de comunicación y periodistas
- Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza
- Consejo de Participación Local de Educación – COPALE, etc.

A modo de lluvia de ideas para identificar algunas actividades de gestión participativa, proponemos el siguiente cuadro.



Las actividades que se decida realizar deberán incorporarse al plan de actividades generales del proyecto, que veremos en el Paso 3 de esta guía.



### IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN

ACTIVIDADES	INVITADOS (CONVOCADOS)	FECHAS
<b>Reunión de trabajo</b> Para socializar los objetivos y expectativas del proyecto, recoger sugerencias y consensuar el plan de trabajo	Beneficiarios directos y grupos de impacto	Al inicio de la ejecución
<b>Reuniones de consulta</b> Para recoger demandas y sugerencias respecto al plan de trabajo y las estrategias	Beneficiarios directos	Periódicas (una vez al mes)
<b>Mural informativo del proyecto</b> Para hacer visibles los logros y dificultades en la implementación del proyecto	Beneficiarios directos y grupos de impacto	A lo largo de toda la ejecución del proyecto
<b>Cuadro de honor en el mural informativo</b> Para el reconocimiento a las personas más activas e involucradas con el proyecto	Beneficiarios directos y grupos de impacto	A lo largo de toda la ejecución del proyecto
<b>Exposiciones itinerantes de los trabajos o productos del proyecto</b> Para hacer visibles los logros del proyecto en los diferentes espacios más frecuentados de la comunidad (municipalidad, plaza de armas, otras IE, etc.)	Beneficiarios directos y grupos de impacto	Hacia el final de la ejecución del proyecto

### ¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?

Durante la gestión de un proyecto, las decisiones son casi diarias para resolver imprevistos. Pero hay un tipo de decisiones que están relacionadas con las estrategias, los resultados y los objetivos, las cuales debemos tomar en base a información confiable que se obtiene contrastando la información del monitoreo con la información de la línea base y otras fuentes, como encuestas de demandas de los estudiantes y docentes, las sugerencias vertidas en una reunión, etc.

Asimismo, siempre atravesaremos por momentos de ajuste de las estrategias que conllevan a repensar las actividades y reprogramarlas. Este tipo de dificultades debemos compartirlas en sesiones de trabajo –en algunos casos solo con los beneficiarios directos, en otros conviene hacerlo también con los grupos de impacto- con la finalidad de hacer una gestión transparente, estimular la participación y socializar los problemas para encontrar soluciones colectivas.

Las decisiones que asumimos de manera colectiva tienen un mayor efecto en los compromisos, el involucramiento y la confianza.

SUGERENCIA DE CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA TOMA DE DECISIONES	
<b>EFFECTOS FUTUROS</b>	¿Qué cambios implica la decisión que pueda tener efectos sobre la marcha del proyecto?
<b>REVERSIBILIDAD</b>	¿Qué tan rápido se puede implementar la decisión y qué dificultades implica?
<b>IMPACTO</b>	¿Qué otras áreas o actividades se ven afectadas?
<b>CALIDAD</b>	¿La decisión o el cambio pueden tener consecuencias en las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, imagen de la institución educativa, etc.?
<b>PERIODICIDAD</b>	¿La decisión es en relación a un problema frecuente o es una situación excepcional?

# PASO 1

Definimos el enfoque de **Gestión del Proyecto**



Este es el momento de idear acciones que contribuyan a un clima favorable para el desarrollo del proyecto. Para ello proponemos la siguiente.

PARA GENERAR LAS 5 CONDICIONES	¿QUÉ ACTIVIDADES SE PUEDEN REALIZAR?	BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Guiar la estrategia del proyecto		(los objetivos, a quién se dirige y cuando realizarla)
Un entorno de aprendizaje		<p>Las actividades que aquí defines, no olvides colocarlas en el Plan Anual de Trabajo PAT (Paso 3)</p>
Eficacia de las operaciones		
Desarrollar y utilizar el sistema de monitoreo y evaluación		
Establecer mecanismos de toma de decisión en base a la recopilación y gestión de la información		

## IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIARIOS Y GRUPOS DE IMPACTO DEL PROYECTO

BENEFICIARIOS DIRECTOS	GRUPOS DE IMPACTO
<p>¿A quiénes vamos a beneficiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p>¿En quiénes deseamos influir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>





### ¿Qué es y para qué sistematizar un proyecto de innovación educativa?

Se trata de un proceso de reflexión crítica que nos permite a los actores involucrados en el proyecto (beneficiarios directos e indirectos) hacer un “alto en el camino”, para pensar sobre lo que hicimos, y tiene el propósito de provocar procesos de aprendizaje.

El proceso de sistematizar se apoya en el proceso de evaluación inicial (línea de base), de proceso (monitoreo) y final. Apunta a describir y entender qué es lo que se hizo y cómo se llevó a cabo. Lo que más interesa es extraer lecciones aprendidas que nos permitan mejorar nuestra práctica en el futuro, pero también a otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, quienes pueden apoyarse en la experiencia que vivimos para planificar y ejecutar sus propios proyectos.

Muchos proyectos que se ha intentado sistematizar, han enfrentado el problema de la ausencia de un registro sistemático de la información y el trabajo participativo. En parte se debe a que no se ha implementado un plan de monitoreo. Por lo tanto, hay que evitar caer en este error.

Por ello es importante considerar que la sistematización:



- Es un proceso metodológico de “aprender a aprender”, que se basa en “organizar” u “ordenar”, un conjunto de elementos relevantes (prácticas, conocimientos, ideas, datos, etc.) para que lo actuado y lo vivido no quede disperso y desordenado.
- También es un proceso participativo, realizado fundamentalmente por los actores directos de la experiencia que está siendo sistematizada. La sistematización realizada por un consultor externo, tal vez, podría dar un mejor resultado desde el punto de vista técnico, metodológico y formal. Pero una sistematización hecha por los actores, es más valiosa, especialmente si la práctica de sistematización se va transformando gradualmente en un procedimiento habitual y regular de gestión del conocimiento, pues el verdadero aprendizaje es cuando se aplica lo aprendido.

La sistematización toma cuerpo a través de un Documento de Sistematización que expresa el proceso de reflexión de lo hecho y lo vivido por la institución o la red educativa, el cual se elabora después de la evaluación del proyecto.

### ¿CUÁL ES LA METODOLOGÍA PARA SISTEMATIZAR EL PROYECTO?

Con la finalidad de desarrollar el proceso de reflexión sobre la experiencia y contar al final de la implementación del proyecto con un documento de sistematización, es que iremos registrando y recogiendo información valiosa y todos los insumos necesarios, en la sección Contrapunto: Reflexionar para Aprender de cada uno de los 7 Pasos de esta guía. De esta manera iremos generando nuevos conocimientos.

La metodología para sistematizar exige que desarrollemos la siguiente secuencia:



### **A** Definimos qué información no recoge el plan de monitoreo que sería importante registrar para la sistematización

Necesitamos definir en cada paso, qué información necesitamos recoger que no forma parte del plan de monitoreo –por ejemplo, anécdotas que dan cuenta de hechos importantes no contemplados–, pero que en un futuro podrían ser estrategia o podrían institucionalizarse como práctica permanente.

### **B** Identificamos a las personas que brindarán la información

La sistematización debe contar con la participación activa de todos aquellos que hayan cumplido un papel significativo en la experiencia, ya sea como actores directos o indirectos. Entenderemos por actores directos a aquellos que participan en las acciones del proyecto, y por actores indirectos a aquellos que tienen una influencia importante sobre el proyecto, como los grupos de impacto.

### **C** Registramos y acopiamos información

La información que proviene de la línea de base (evaluación inicial), las acciones de monitoreo (evaluación de proceso) y la evaluación de salida (evaluación final), se convierten en importantes insumos para la sistematización. Por ello, en cada Paso de esta guía es importante registrar de manera sistemática nuestra experiencia y documentar la información relevante.

Teniendo claro qué información necesitamos respecto a la experiencia y quiénes la brindarán, comenzaremos la recopilación, registro y ordenamiento de la información. La información y documentación que nos interesa puede tener múltiples formas de presentación: informes, encuestas, entrevistas, informes de monitoreo del proyecto, anécdotas, testimonios, videos, fotografías, grabaciones, etc.

La riqueza de la sistematización se sustenta en las diferentes visiones, opiniones e interpretaciones de la experiencia, ya que cada una de estas visiones rescata una parte de la realidad. Es decir, hay que recoger diferentes miradas sobre los mismos hechos. Es altamente probable que los distintos actores no estén completamente de acuerdo entre sí al describir determinados hechos, pero los distintos puntos de vista son legítimos e importantes. Por lo tanto, en este momento debemos admitir la diversidad de perspectivas, ya que posteriormente tendremos el espacio para arribar a consensos.

Hum, entonces para el proceso de sistematización debemos desarrollar ciertas capacidades...



Será indispensable propiciar el trabajo en equipo que es lo opuesto a que “todos y todas hagamos de todo”, mas bien se trata que establezcamos espacios para compartir y reflexionar acerca de todas las actividades que realizaremos.



## E Redactamos el documento de sistematización

El documento de sistematización se elaborará, luego de la evaluación final del proyecto y habiendo recopilado la sección Contrapunto (Reflexionar para Aprender) que viene en cada uno de los 7 pasos de la gestión del proyecto, de la presente guía. Ambos procesos, el de evaluación y la información registrada son los principales insumos para elaborar el documento de sistematización

Este documento debe expresar las lecciones aprendidas tras la integración de las distintas miradas, para llegar a construir una imagen colectiva o común de la experiencia.

Recordemos que la sistematización es un proceso que va a acompañar la ejecución del proyecto.

## D Analizamos y reflexionamos a partir de la información

Concluido el trabajo de recopilación y registro, el equipo de sistematización tendrá en sus manos una gran cantidad de información y un conjunto heterogéneo de explicaciones, opiniones y visiones.

Este es el momento de buscar la construcción de algunos consensos, a partir del análisis y la reflexión. Es aquí donde debemos preocuparnos por ayudar a construir una visión compartida de la experiencia, para lo cual se puede convocar a un taller grupal donde los consensos a los que se arriben puedan expresarse bajo la forma de lecciones aprendidas. En aquellos casos en los que no se pueda llegar a acuerdos, la sistematización respetará la diversidad de puntos de vista.

Será necesario que todos y todas mejoremos nuestra capacidad para escuchar, leer y expresarnos por escrito, para argumentar nuestras ideas y también será necesario que mejoremos nuestra capacidad de observación.

Otro aspecto muy importante a desarrollar es la capacidad de crítica y autocrítica, entendidas como la capacidad de identificar tanto individualmente como en equipo, lo que hemos logrado y lo que no.



A lo que nos referimos es a la crítica y autocrítica como procesos de toma de conciencia y de asumir responsabilidades.



### F

#### Socializamos la experiencia

La sistematización nos debe permitir transmitir las lecciones aprendidas. Para ello, la Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización debe diseñar una estrategia de comunicación, partiendo por identificar a quién queremos comunicar nuestras lecciones aprendidas: autoridades locales, otras instituciones educativas, etc. Dependiendo de

ello, definimos cuál es el tipo de presentación mas adecuada.

No debemos olvidar la posibilidad de comunicar los resultados de la sistematización a través no solo de medios escritos, sino también de opciones audiovisuales, de Internet, de programas de intercambio de experiencias, etc.

Entonces ¿Qué debemos considerar en la gestión de un proyecto?



- Que está orientado hacia el logro de sus objetivos y resultados. Y para aprender nuevas prácticas institucionales.
- Que todos los involucrados se comprometan y se apropien del proyecto. Esto implica implementar una gestión participativa que tome en cuenta a los grupos de impacto en los que se quiere influir.
- Lograr que la información que provea el monitoreo y evaluación sea compartida y analizada para generar aprendizajes institucionales.
- Considerar que el ciclo de vida del proyecto que incluye 4 etapas: formulación, planificación, ejecución y evaluación del proyecto, genere a su vez un nuevo ciclo de vida para un futuro proyecto que recoge la experiencia vivida.
- Para lograr el éxito en la gestión del proyecto es necesario generar 5 condiciones: orientar la estrategia, asegurar operaciones eficaces, crear un ámbito de aprendizaje, monitorear la marcha del proyecto y establecer mecanismos de toma de decisión en base a la recopilación y gestión de la información.

¿Todos los miembros del Comité de Gestión tenemos claro este primer paso?



**Muy bien, entonces ...  
avancemos hacia el segundo paso.**

# PASO **2**

## Nos **organizamos** para **ejecutar** nuestro **Proyecto**



**Festejo**

Reunión del Comité de Gestión del Proyecto "Con la greda de mi comunidad construyo textos narrativos"

*Raquel, siempre ordenada, propuso...*

¡Hay que reunirnos de inmediato para planificar todas las actividades! ¡No tenemos un minuto que perder!

Sí, se me están ocurriendo varias ideas para empezar a trabajar.

No nos olvidemos de citar a la niña Maricruz, delegada del Municipio escolar y a Joaquín, representante de los Padres de Familia.

La participación de todos es muy importante para el éxito del proyecto.



*Esa misma tarde se realizó la reunión...*

Lo primero que tenemos que hacer es una Línea de Base, para saber de dónde partimos. ¿Cuánto saben los chicos sobre escribir textos narrativos?

Además tenemos que pensar cómo relacionar el modelado de arcilla con la producción de textos.

Sí!!!



Pero, al mismo tiempo, hay que tomar contacto con la escuela de Bellas Artes Carlos Bacaflor para aprender alfarería, porque ninguno de nosotros sabe modelado en arcilla.

¡Un momento!  
¡Muchas manos en un plato, causan arrebatos!

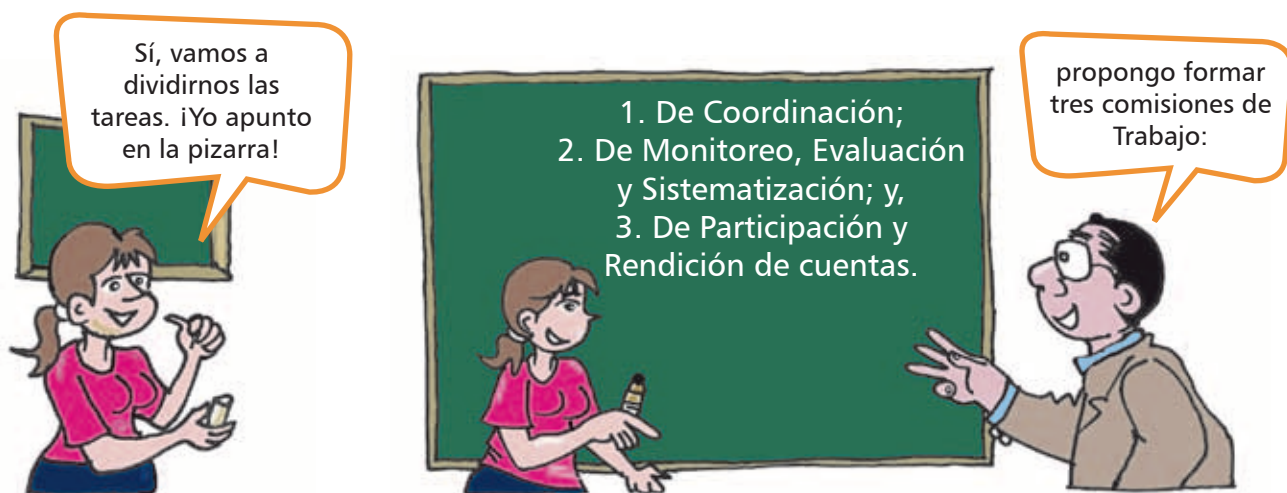
¡Tenemos que actuar ordenadamente!



# PASO

2

Nos **organizamos** para **ejecutar** nuestro **Proyecto**



Nuestro proyecto logrará sus objetivos y resultados si nos organizamos adecuadamente. En este segundo paso abordaremos los siguientes temas:

- Conformación del Comité de Gestión del Proyecto.
- Funciones del Comité de Gestión del Proyecto.
- Responsabilidades del Comité de Gestión de Proyectos.
- Organización interna del Comité de Gestión del Proyecto.



## ¿QUIÉN CONDUCE Y VELA POR LA MARCHA DEL PROYECTO?

Quien tiene la responsabilidad de conducir e impulsar la ejecución del proyecto es el Comité de Gestión del Proyecto. Cada escuela que presenta un proyecto de Innovación debe contar con un Comité de Gestión del Proyecto, conformado por el Director, que lo preside, y por representantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa: docentes, estudiantes y padres de familia.

El número de integrantes del Comité de Gestión del Proyecto depende del tamaño de la Institución Educativa. Debe tener como mínimo 3 integrantes, uno por estamento. En el caso de nuestro ejemplo, el Comité de Gestión del Proyecto estaba integrado por seis personas:

- **El Director:** Luciano
- **Tres docentes:** Laura, Raquel y Jorge
- **Una estudiante:** Maricruz
- **Un padre de familia:** Joaquín



El Comité de Gestión del Proyecto es como el capitán del barco. Es el responsable de que el proyecto se desarrolle con éxito y llegue a buen puerto.



Como timonel del barco, el Comité de Gestión del Proyecto lidera el proyecto, lo promueve e impulsa constantemente de acuerdo a los objetivos que se trazó. Un proyecto de innovación es una idea de cambio y transformación de una situación dada, y quien lo encabeza nunca desiste de sus sueños. Por eso, si nos toca integrar el Comité de Gestión del Proyecto, tenemos que mirar siempre más lejos que el resto, sin olvidar nunca aquella idea que dio origen al proyecto, aquello que queremos cambiar en nuestra escuela y comunidad. Ello nos obliga a ver más allá del día a día de las actividades del proyecto y mirar el conjunto.

Así como el capitán de un barco no permite que ninguna tormenta lo detenga o que nada lo desvíe de la ruta propuesta, así también el Comité de Gestión del Proyecto está siempre al tanto de los avances y tropiezos del proyecto, listo a girar el timón y enderezar la ruta, efectuando los cambios y ajustes necesarios.

## Para tener EN CUENTA

### ¿Qué es Liderazgo?

Una definición novedosa sobre liderazgo es la de Peter Senge, en La Quinta Disciplina, cuando plantea: "En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente), los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos".

Peter Senge, La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica, n Arg. 2005





# PASO <sup>2</sup> Nos **organizamos** para **ejecutar** nuestro **Proyecto**

Por eso, los que conforman el Comité de Gestión del Proyecto deben tener características de líderes. ¿Cómo son los líderes? Siempre tienen grandes sueños. Pero no solo tienen buenas ideas, sino la capacidad de convertirlas en realidad. Trabajan en función a obtener resultados. Para conseguir sus metas ponen en juego sus afectos, son apasionados. No hay líderes que no vibren intensamente con sus proyectos. Son perseverantes, no se arredran ante los retos y, a la vez, tienen capacidad para afrontar riesgos. Además, tienen un deseo y curiosidad permanente por aprender.

Liderar un proyecto es distinto que administrarlo burocráticamente. Tenemos que evitar que nuestro proyecto tenga una dirección tradicional, que privilegia la forma sobre el fondo, que se implemente verticalmente, sin participación, que tenga miedo a lo nuevo y sea pegado a la norma. Por el contrario, necesitamos una conducción capaz de afrontar cambios y retos, que invite y llame a otros para sacar adelante una idea, que escuche y proponga.

## Para tener **EN CUENTA**

El directivo tradicional administra, el líder innova;  
El burócrata mantiene, el líder desarrolla;  
El burócrata acepta la realidad, el líder busca modificarla;  
El burócrata se preocupa por las formas y rutinas, el líder por las personas;  
El burócrata depende del control, el líder inspira confianza;  
El burócrata cumple, el líder pregunta qué y por qué;  
El burócrata hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

### ¿EL COMITÉ DE GESTIÓN DEL PROYECTO TRABAJA SOLO?

Si bien el Comité de Gestión del Proyecto es el que tiene en sus manos las riendas del proyecto, debe involucrar a los actores de la escuela y de la comunidad en su implementación. Quienes conforman el Comité de Gestión del Proyecto no trabajan de manera aislada, sino que constantemente buscan sumar esfuerzos para multiplicar resultados; recogen y potencian los aportes de las demás personas e instituciones.

El proyecto es como un barco que arrastra a mucha gente. Es un proceso que incluye a muchas personas e instituciones. Quien conduce este proceso es el Comité de Gestión del Proyecto. En este sentido, conducir un proyecto no es aplicar un plan escrito en un papel, sino liderar un proceso complejo donde

intervienen diversos grupos y personas y donde hay marchas y contramarchas.

Esto comienza en la propia Institución Educativa. Si nos toca integrar el Comité de Gestión del Proyecto debemos lograr que nuestro proyecto de innovación sea conocido y asumido por todos los docentes y trabajadores de la institución educativa, que tanto el CONEI como la APAFA y el Municipio Escolar estén informados y participen activamente en su implementación. Tendremos que buscar aliados dentro y fuera de la escuela, recoger iniciativas y aportes de otros actores para potenciar el alcance del proyecto. Para ello, los líderes deben despertar entusiasmo y colaboración diversa y voluntaria.

El comité de gestión del proyecto debería estar conformado por representantes de quienes gestionan y se benefician del mismo, incluyendo a hombres y mujeres a estudiantes, padres y madres de familia, docentes y autoridades, justo como los personajes del CGP que acompañan esta guía.



John P. Kotter, profesor emérito de la Universidad de Harvard, señala en su obra "The leadership factor" (1988), que el liderazgo se caracteriza por dos cosas:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un trabajo en red ("network"), cooperativo, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Los responsables de cada comisión deben motivar y convocar a otras personas para trabajar. Deben implementar las tareas y actividades de su comisión en conjunto con los padres de familia y con los estudiantes. Es aquí que los miembros del Comité de Gestión del Proyecto tienen que hacer gala de su capacidad para motivar a otras personas a sumarse al proyecto. Hay que convocar a quienes nos pueden ayudar, tanto dentro como fuera del colegio. Habrá que preguntarse: ¿Qué organizaciones se pueden sumar a la tarea y qué recursos de la comunidad podemos utilizar?

Puede concluirse, entonces, que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores. Por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

### ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DE GESTIÓN DEL PROYECTO?

#### RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE GESTIÓN

- a. Asegurar el cumplimiento de las actividades, metas y resultados de los proyectos.
- b. Administrar el correcto uso de los recursos.
- c. Rendir cuentas y brindar información a la comunidad educativa, el Consejo Educativo Institucional, la UGEL y el Consejo de Administración del FONDEP.
- d. Publicar los resultados del proyecto.

La finalidad de crear un Comité de Gestión del Proyecto – CGP es propiciar la conformación de un equipo de trabajo que lleve el timón del proyecto, es decir, que lo gestione. De esa manera, el equipo asume y comparte responsabilidades de gestión.



En esta guía se propone cómo organizar los equipos de trabajo, partiendo de lo que se establece en el Reglamento de la Ley 28332 del FONDEP, en el cual se precisa de que se encargará el Comité de Gestión del Proyecto.





# PASO

2

Nos **organizamos** para **ejecutar** nuestro **Proyecto**

De las cuatro responsabilidades establecidas en el Reglamento, se derivan las siguientes funciones:

**Administrar los recursos financieros en concordancia con lo programado en el proyecto.**

- Firmar convenios con el FONDEP u otra financiera para la recepción de recursos dirigidos a la implementación del proyecto aprobado por el FONDEP.
- Adquirir de manera oportuna los bienes y servicios de acuerdo a lo programado en el proyecto.
- Garantizar la entrega de los bienes y servicios para el desarrollo del proyecto.
- Entregar los bienes a la IE para su incorporación en el inventario de la misma.
- Velar en coordinación con el CONEI por el mantenimiento de los bienes adquiridos para el proyecto.

**FUNCIONES**

**Evaluar y monitorear el proyecto**

- Coordinar la incorporación de las acciones de monitoreo pedagógico y financiero en el plan de monitoreo de la institución educativa.
- Participar en las acciones de monitoreo y evaluación del proyecto conjuntamente con la realizada por la IE.
- Participar en la elaboración de informes de avance con relación a los resultados y metas del proyecto.
- Elaborar cuadros comparativos de avance con relación a la línea de base.
- Registrar conjuntamente con la IE experiencias exitosas producto de la implementación del proyecto.

**Rendir cuentas y brindar información**

- Informar periódicamente al CONEI, UGEL/DRE, y FONDEP, comunidad docente y padres de familia sobre los avances de la implementación del proyecto.
- Publicar los resultados del proyecto.
- Publicar la relación de bienes materiales adquiridos y entregados a la IE.
- Brindar información a través del SIF sistema de información de FONDEP

## ¿QUÉ TAREAS ASUME EL COMITÉ DE GESTIÓN DEL PROYECTO?

Para llevar adelante un proyecto hay tres tareas centrales:



- a. La coordinación general del proyecto, que incluye el diseño, planificación y toma de decisiones. Esta comisión es la que tiene la mirada general sobre todas las acciones del proyecto y la que cuida que las actividades respondan a la metas que el proyecto se ha propuesto. Es la que administra los recursos de acuerdo a lo programado y propone las decisiones a tomar en cada momento, comenzando por el reajuste del proyecto.
- b. El monitoreo y la evaluación de las acciones emprendidas, incluyendo la sistematización de la experiencia. Esta comisión lleva el registro cuidadoso de todo lo actuado, comenzando por levantar una Línea de Base que permita ver cual es la situación de la que parte el proyecto. Luego verifica los avances y logros en cada etapa, registra las experiencias, evalúa los resultados finales del proyecto y extrae las lecciones aprendidas.
- c. El impulso de la participación. Un proyecto tiene que ser obra de todos. Por eso, esta comisión es la encargada de involucrar a todos los actores de la comunidad, de modo que todos se sientan parte de las decisiones y de la implementación de las actividades emprendidas. Es también la comisión que mira hacia fuera de la escuela y busca alianzas y relaciones con el entorno; se encarga de organizar la rendición de cuentas a la comunidad, de modo que ésta esté informada permanentemente sobre los avances y resultados del proyecto.

## ¿CÓMO SE ORGANIZA INTERNAMENTE EL COMITÉ DE GESTIÓN DEL PROYECTO?

Es recomendable que cada una de las tres grandes tareas mencionadas en los párrafos anteriores sea asumida por una Comisión de Trabajo y que estas Comisiones sean lideradas por aquellos miembros del Comité de Gestión del Proyecto que tienen mayores cualidades para ello. Hay que estar al tanto de las capacidades de cada uno de los integrantes de las comisiones, de sus características positivas y negativas.

Así, para coordinar el proyecto, el Comité de Gestión del Proyecto de IE Grocio Prado de Chíncha, designó al Director, no solo por su cargo, sino por su estilo dinámico de trabajo, su buena formación y su capacidad para conducir equipos de trabajo diversos. También eligieron a Laura, para que acompañe a Luciano en la coordinación, ya que se trataba de una maestra con mucha iniciativa y empuje, además de ser carismática y muy querida. Como Laura es algo desordenada y se le pierden los papeles, no sería adecuada para la Comisión de Monitoreo, Evaluación

y Sistematización, donde hay que llenar fichas de registro, ordenar papeles e informes, cuidar de los detalles; en cambio Laura resulta ideal para el Comité de Gestión del Proyecto, ya que cuando se propone algo, nada la detiene y es capaz de conseguir apoyo y respaldo de diversos grupos.






En cambio, para las tareas de monitoreo, evaluación y sistematización, todos coincidieron en pedirle a Raquel que las asuma, por ser muy ordenada, minuciosa y observadora, además de tener una mente crítica y reflexiva. Por ser algo tímida, Raquel no se sentiría bien en la Comisión de Participación y Rendición de Cuentas, donde se requiere hablar mucho con la gente y salir fuera de la escuela. Ella es ideal para el trabajo sistemático y callado. Para acompañarla en la tarea eligieron a Joaquín, activo padre de familia, muy serio y responsable con los compromisos asumidos con el colegio, siendo, además, ordenado y observador como Raquel, gustándole apuntar todo en su libreta.

# PASO <sup>2</sup> Nos organizamos para ejecutar nuestro Proyecto

Finalmente, para organizar la participación y la rendición social de cuentas, pensaron en Jorge, por ser un docente al que le encanta trabajar con los padres de familia y con la comunidad, y Maricruz que aunque pequeña, claramente se da cuenta que ahora comprende y disfruta más de la lectura.

Para ordenar mejor el trabajo desde el principio en el Comité de Gestión del Proyecto, hay que precisar qué responsabilidades corresponden a cada Comisión y qué personas la integran. Para ello se puede utilizar una Tabla como la que sigue:



COMISIÓN DE	INTEGRANTES	RESPONSABILIDADES
<b>COORDINACIÓN</b> 	Director: Luciano Docente: Laura 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reajustar el Proyecto, mejorándolo y articulándolo al PEI y al PCI.</li> <li>• Administrar los recursos en concordancia con lo programado en el proyecto.</li> <li>• Plantear iniciativas para la toma de decisiones.</li> <li>• Inserción del proyecto en el Plan Anual de Trabajo.</li> </ul>
<b>MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN</b>	Raquel (docente) y Joaquín (padre de familia) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar la Línea de Base.</li> <li>• Monitorear las actividades pedagógicas del proyecto.</li> <li>• Monitorear el uso de los recursos del proyecto.</li> <li>• Evaluar los logros del proyecto.</li> <li>• Registrar y sistematizar la experiencia.</li> </ul> 
<b>PARTICIPACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	Maricruz (estudiante) y Jorge (docente) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer e implementar mecanismos de participación de los estudiantes, docentes y padres de familia en las distintas actividades del proyecto.</li> <li>• Difundir el proyecto y sensibilizar a los posibles aliados.</li> <li>• Organizar la Rendición Social de Cuentas para informar periódicamente al CONEI, UGEL/DRE, al FONDEP, a la comunidad docente y padres de familia sobre los avances y logros del proyecto y sobre el uso de los recursos recibidos.</li> </ul>



Ahora, ¡Hay que organizar al Comité de Gestión de Proyectos de nuestra escuela!

### ¿QUIÉN HACE MEJOR QUÉ?


Los proyectos son obras no solo de instituciones, sino y principalmente de las personas. Cada persona le pone su sello particular al proyecto, su propio impulso, su manera de ver las cosas, sus ideas, sus habilidades particulares.

Por esto, lo primero que tenemos que hacer es conocernos mejor entre quienes integramos el Comité de Gestión del Proyecto. Tenemos que estar al tanto de las fortalezas y debilidades de cada uno. Para ello hagamos un ejercicio a modo de juego:

1. Escribamos en un papelógrafo o cartulina el nombre de cada integrante del Comité.

2. Hagamos circular los papelógrafos entre todos y que cada uno escriba o dibuje rasgos, características y habilidades de la persona cuyo nombre está en el papelógrafo. Incluyan rasgos graciosos o peculiares y algunos defectos también. Utilicemos plumones o colores de ser posible.

3. Al final debemos tener llenos todos los papelógrafos correspondientes a cada uno de los miembros del Comité de Gestión del Proyecto.



**Laura**

Lo que más me gusta de Laura es...

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pero también Laura...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Jorge**

Lo increíble de Jorge es...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jorge no es bueno para...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# PASO <sup>2</sup> Nos **organizamos** para **ejecutar** nuestro **Proyecto**

Pegemos los papelógrafos en la pared y hagamos una exposición tipo feria donde todos se paseen por el ambiente mirando y comentando. Las risas y buen humor son necesarias y bienvenidas.

## ASIGNEMOS TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Ahora sí estamos en condiciones de elegir qué personas deben formar parte de cada una de las tres Comisiones de Trabajo. Tengamos en cuenta que cada persona debe integrarse a la comisión donde pueda aportar más, según sus características y capacidades personales.

Para ello, llenemos la siguiente tabla.



COMISIÓN	RESPONSABILIDADES	INTEGRANTES	CAPACIDADES, HABILIDADES, RASGOS PERSONALES
<b>COORDINACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reajustar el Proyecto</li> <li>• Administrar los recursos en concordancia con lo programado en el proyecto.</li> <li>• Plantear iniciativas para la toma de decisiones</li> </ul>		
<b>MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar la Línea de Base</li> <li>• Monitorear las actividades pedagógicas del proyecto</li> <li>• Monitorear el uso de los recursos del proyecto</li> <li>• Evaluar los logros del proyecto</li> <li>• Registrar y sistematizar la experiencias</li> </ul>		
<b>PARTICIPACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer e implementar mecanismos de participación de los estudiantes, docentes y padres de familia en las distintas actividades del proyecto.</li> <li>• Difundir el proyecto y sensibilizar a los posibles aliados</li> <li>• Organizar la Rendición de Cuentas para informar periódicamente al CONEI, UGEL/DRE, al FONDEP, a la comunidad docente y padres de familia sobre los avances y logros del proyecto y sobre el uso de los recursos recibidos." a través del SIF.</li> </ul>		

¡Digamos por qué tal o cual persona es buena para cada tarea!

Para favorecer la participación en las actividades de gestión, al hacer la convocatoria, debemos asegurarnos de que estas se hagan en las horas adecuadas para que puedan asistir docentes hombres y mujeres, así como padres y madres de familia.





## Reflexionar para Aprender

# Contrapunto

De acuerdo a lo presentado en el paso 1, en referencia al tema de sistematización, lo primero que tenemos que hacer es revisar los registros de monitoreo, para ver qué nos dicen sobre el Paso ¿Cómo nos organizamos?

## A Definimos cuál es la información que necesitamos

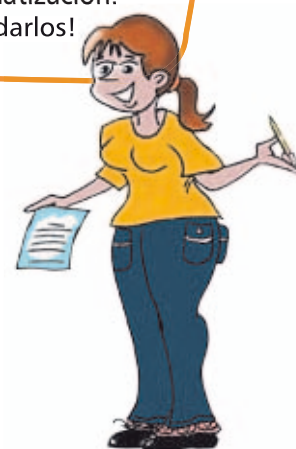


### ¿Qué información necesitamos?

- Estilo de liderazgo en la Institución Educativa.
- Proceso de definición de las Comisiones de trabajo y las tareas.
- Criterios utilizados para determinar los integrantes en cada comisión.



Hola, soy Joaquín y los acompañaré en la sección Contrapunto, al lado de Raquel, ya que somos integrantes de la Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización. ¡Queremos ayudarlos!



## B ¿Cómo podemos obtener la información?

Si nos falta información, entonces hay que recogerla para que ese momento no quede en el olvido. Veamos a quién le podemos preguntar en cada caso.

¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS RECOGER?	¿QUIÉN NOS LA PUEDE BRINDAR?
Estilo de liderazgo en la Institución Educativa	Director, docente, estudiante y padre de familia
Proceso de definición de las Comisiones de trabajo y las tareas	Miembros del Comité de Gestión del Proyecto
Criterios utilizados para determinar a los integrantes de cada comisión	Integrantes de las distintas comisiones



# PASO 2

Nos **organizamos** para **ejecutar** nuestro **Proyecto**

## C Registremos lo que más nos impactó

En la implementación de un proyecto siempre hay anécdotas y sucesos que nos marcan o impactan que merecen ser registrados. No nos olvidemos de hacerlo. Podemos utilizar para ello diversos formatos:

- a) Relatar una anécdota.
- b) Recoger un testimonio.
- c) Tomar una foto. Grabar un video, un audio.



## ¡LO QUE NUNCA OLVIDAREMOS!

Creen un cuaderno de Diario de anécdotas para escribir la historia del proyecto.



### Testimonio 1

Nombre y apellidos:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Registro del testimonio:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Hay que recordar que el testimonio es aquello que da fe de cómo ha sido vivido el proceso.

Entrevisten a personas, hombres y mujeres, que hayan participado del proceso y registrenlo en una ficha para ordenar en un archivador.



## NUESTRAS EVIDENCIAS

Si incluimos a hombres y mujeres en el diálogo, de manera explícita, visibilizamos no solo la presencia de las mujeres en el proceso de sistematización sino que propiciamos que el grupo mismo se cuestione como se dan las relaciones de género en el trabajo cotidiano.

También podemos convocar a reuniones con los niños y niñas para recoger sus puntos de vista.

¡Registren todo! Creen un álbum de fotos; graben las actividades en video; también graben audio y junten todas las evidencias.



Recordemos ir reuniendo algunos anexos, en caso que los hubiera. Por ejemplo, algunas informes por parte de la Comisión de Diseño y Ejecución, entre otros.



Cuando piensen en los logros y dificultades, piensen también en las oportunidades y potencialidades.

**D** Analizamos y reflexionamos a partir de lo aprendido

Las lecciones aprendidas son el fruto de la reflexión sobre lo realizado.

### ¿Qué aprendimos?

- Primera lección aprendida: \_\_\_\_\_
- Segunda lección aprendida: \_\_\_\_\_
- Tercera lección aprendida: \_\_\_\_\_



### ¿Qué logros y dificultades tuvimos?

- a) Sobre los estilos de liderazgo.
- b) Sobre la definición de comisiones de trabajo.
- c) Sobre los criterios para elegir a los miembros de cada comisión.



# PASO

2

Nos **organizamos** para **ejecutar** nuestro **Proyecto**

Ahora ya lo sabemos. Para organizarnos debemos:

- Conformar nuestro Comité de Gestión de Proyecto el que debe estar compuesto por el director de la IE y representantes de todos los estamentos. Dicho comité será el encargado de conducir la ejecución del proyecto involucrando a los otros actores de la escuela y la comunidad en su implementación.
- Las funciones del Comité de Gestión se resumen en: Administrar los recursos financieros, monitorear y evaluar el proyecto y hacer la rendición de cuentas e informar sobre los avances en la implementación del proyecto.
- Internamente el comité se organiza estableciendo tareas para cada miembro tomando en cuenta sus propias capacidades y aptitudes.



Este paso ¿nos ha servido para tener muy claras nuestras funciones y tareas como miembros del comité de gestión? ¿Aún nos quedan dudas? Si es así vuelvan a leer este paso y reúnanse para intercambiar opiniones hasta que todo esté muy claro y no haya inconvenientes posteriores.



Si incluimos a hombres y mujeres en el diálogo, de manera explícita, visibilizamos no solo la presencia de las mujeres en el proceso de sistematización sino que propiciamos que el grupo mismo se cuestione como se dan las relaciones de género en el trabajo cotidiano. También podemos convocar a reuniones con los niños y niñas para recoger sus puntos de vista.

# PASO **3**

## Reajustamos nuestro Proyecto



Reunión del Comité de Gestión del Proyecto "Con la greda de mi comunidad construyo textos narrativos"

¿Qué significa exactamente la producción de textos escritos? Creo que es necesario ponernos de acuerdo con relación a algunos conceptos claves para actuar con fundamento.



Y, ¿qué es eso de conceptos claves?, ¿es lo mismo que marco teórico...? En verdad no tengo claro cómo se hace, además casi no comprendo algunas definiciones ni teorías.



Sí pues, ahora que estuve revisando el proyecto, ahí dice que los estudiantes mejorarán su producción de textos escritos a través de la cerámica con greda.

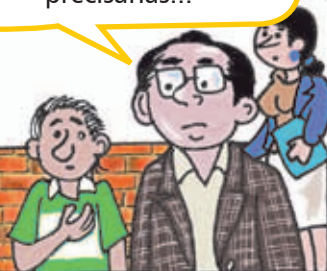
*Hay mucho desconcierto en el Comité de Gestión. Las dudas aumentan.*



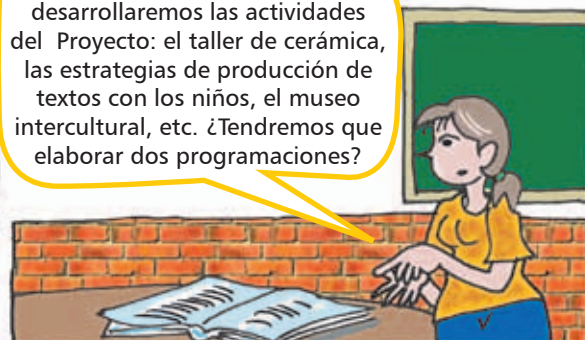
¿Cómo va a ser eso exactamente?



Hay algunas cosas que no están claras. Tenemos que precisarlas...



Además, Sr. Director, ¿cómo desarrollaremos las actividades del Proyecto: el taller de cerámica, las estrategias de producción de textos con los niños, el museo intercultural, etc. ¿Tendremos que elaborar dos programaciones?





# PASO 3

## Reajustamos nuestro Proyecto

De ningún modo, tenemos que ver cómo vamos a integrar esto de la producción de textos escritos en el Proyecto Curricular del Colegio. Nuestro proyecto no puede estar desarticulado del PEI.



Pero señor Director, no entiendo, la verdad, por qué la insistencia con el PEI. Yo creo que tenemos bastante con el diseño del proyecto innovador.



Sí profesora Raquel, creo que en alguna medida tiene razón, pero de esto depende que tengamos éxito en el proyecto y que los beneficios del mismo se queden en la escuela. No nos queda otra, ya estamos en marcha...



En suma, antes que nada tenemos que revisar el proyecto y reajustarlo, haciendo las precisiones y correcciones necesarias.



Además somos un súper equipo, ¿no es verdad?



### Revisamos la teoría



Cuando uno va a emprender un viaje en auto, verifica primero el estado del motor, si hay o no gasolina, si hay una llanta de repuesto, si se dispone de un mapa para la ruta, etc. De igual manera, antes de echar a andar el proyecto, hay que revisarlo y efectuar tres ajustes centrales, los mismos que se constituyen en los temas que abordaremos a continuación:

- Definir el enfoque y conceptos básicos.
- Articular el Proyecto de Innovación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI)
- Incorporar las actividades del proyecto al Plan Anual de Trabajo – PAT.



## DEFINIR EL ENFOQUE Y LOS CONCEPTOS BÁSICOS

Nuestro proyecto juega un papel importante en las nuevas formas de atención a la diversidad cultural, partiendo por reconocer la necesidad de promover relaciones positivas entre distintos grupos culturales, confrontando la discriminación, racismo y exclusión.

### ¿CÓMO DEFINIR EL ENFOQUE?

Todo proyecto de innovación pedagógica necesita tener muy claro el enfoque pedagógico bajo el cual se desarrollarán las actividades educativas. Puede ser un enfoque amplio referido a la educación en general o un enfoque específico vinculado con la disciplina educativa que se trabajará en el proyecto (psicomotricidad, arte, comunicación, etc.).

Para identificar el enfoque es necesario revisar

bibliografía especializada en el tema, analizar sus planteamientos y luego debatir. ¿Qué plantea cada autor? ¿Qué planteamientos se complementan? ¿Qué planteamientos se oponen? ¿Con quiénes estamos de acuerdo?

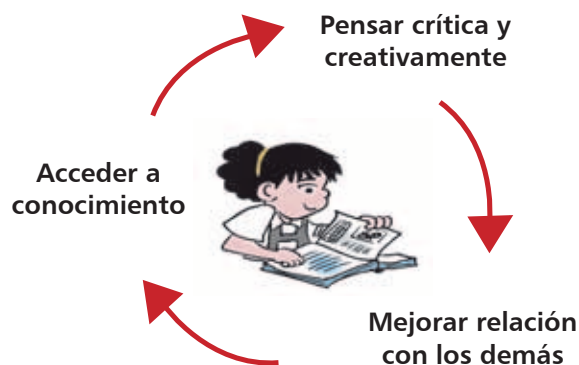
A partir del debate estableceremos conclusiones que serán redactadas y servirán para definir el enfoque del proyecto.

### ¿POR QUÉ DEBEMOS PRIORIZAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES COMUNICATIVAS?

La expresión oral y escrita, la lectura comprensiva y la producción de textos por parte de los estudiantes constituye un aprendizaje fundamental que, al no estarse logrando en la mayor parte de las escuelas del país, se ha convertido en una prioridad nacional.

Aprender a leer y a comunicarse es importante por tres razones:

1. **Porque nos permite acceder a múltiples conocimientos pasados y presentes**, necesarios para desenvolverse en distintos contextos y situaciones: la familia, el trabajo, la ciudad, el mundo. El desarrollo de las capacidades comunicativas nos abre las puertas para conectarnos a cualquier área del saber.
2. **Porque nos permite relacionarnos mejor con los demás.** Cuando expresamos con claridad sentimientos, experiencias o ideas, ya sea en forma oral, escrita, gestual y por medio de otros códigos y lenguajes, aprendemos también a escuchar y respetar al otro. Cuando buscamos hacernos entender y, a la vez, entender al otro, podemos ponernos de acuerdo y construir propuestas comunes. En este sentido, nuestra enorme diversidad humana (étnica, cultural, lingüística, de género, de



capacidades) se convierte en una gran riqueza y no en un problema o una limitación, por lo que el desarrollo de habilidades comunicativas propiciará el encuentro y el enriquecimiento mutuo entre diferentes.

3. **Aprender a pensar de manera crítica y creativa.** De un lado, intercambiar opiniones y pensar sobre lo que se lee o escucha permite analizar, formular conclusiones y desarrollar una actitud crítica, indispensable para construir un país libre y democrático. De otro lado, expresarse con libertad va de la mano con el desarrollo de la imaginación y la fantasía de los niños y los seres humanos, base para la ciencia y el arte.

### Política priorizada en Comprensión lectora: Movilización Nacional para la Mejora de los Aprendizajes:

Sumando esfuerzos para lograr mejorar los aprendizajes en comprensión lectora el Ministerio de Educación está implementando la Movilización

Nacional por la Mejora de los Aprendizajes, con el lema **“Todos podemos aprender, nadie se queda atrás”**, cuyo objetivo es promover que

las escuelas ofrezcan a los estudiantes mejores oportunidades para aprender, por ello considera importante implementar las Rutas de Aprendizaje, que ayuda a los docentes a aplicar estrategias pertinentes para la consecución de logros en el área de Comunicación en niños y niñas de 5 años, 1º y 2º grado de primaria.



*“En la escuela, el área de Comunicación es el espacio en el que se busca favorecer el desarrollo de las habilidades comunicativas de nuestros niños. El enfoque comunicativo textual orienta los procesos de enseñanza y aprendizaje en esta área. Este enfoque propone que las habilidades comunicativas se desarrollen a partir de la construcción del sentido de los mensajes –escritos u orales– en diversas situaciones auténticas de comunicación.*

*Lo principal es hacer que los niños tomen conciencia de la funcionalidad del lenguaje oral y escrito para comunicarse en situaciones reales, y que lo usen de manera cada vez más adecuada.*

*Esto implica que debemos promover, en las escuelas, el desarrollo de capacidades que les permitirán a los niños ser comunicativamente eficientes y tener las herramientas básicas para desempeñarse adecuadamente en su medio social y cultural.*

*Se plantea, entonces, que los niños deberían comprender diversos tipos de textos. Sin embargo, los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2011 muestran que de cada 10 niños de segundo grado, 7 no comprenden adecuadamente lo que leen. En consecuencia, si persiste esta situación en los grados superiores, estos niños podrían tener menos oportunidades que el resto para desarrollarse en el ámbito laboral y ejercer plenamente su ciudadanía.*

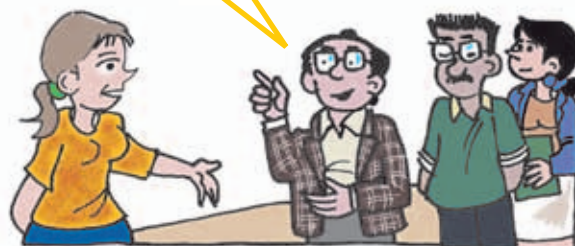
*Algo similar ocurre para la producción de textos, los cuales, deberían ser contruidos y comprendidos por los niños y, a su vez, cumplir con los propósitos para los que fueron escritos, de manera que puedan ser leídos por destinatarios reales y en diversos contextos. En cuanto a la comunicación oral, los niños deberían utilizar el lenguaje verbal y gestual para hacerse entender y comprender a los demás.*

*Como vemos, la escuela debe asegurar el desarrollo de las cuatro habilidades comunicativas del niño: escuchar, hablar, leer y escribir”.*

Ministerio de Educación. Rutas del Aprendizaje:  
¿Qué y cómo deben aprender nuestros niños y niñas?  
Fascículo 1.



Dicho material ha sido distribuido a nivel nacional y puedes contar con él para desarrollar estrategias y asegurar el desarrollo de las 4 habilidades comunicativas del niño: escuchar, hablar, leer y escribir.



Por otro lado, si nos interesan sobre todo los niños y su mundo, y lo que quieren comunicar; entonces la enseñanza de la lectura y escritura tendrá que estar estrechamente vinculada al contexto en que viven los niños.



Se tiene que valorar y usar su lengua materna y recuperar sus tradiciones, costumbres, vivencias. Debe también valorar y respetar la tradición oral de muchos pueblos, lo que implica dar valor a las leyendas, mitos e historias ancestrales, a las expresiones gestuales y artísticas como formas de comunicación, sin ver el lenguaje escrito como el único medio de comunicación.

Según Virginia Zavala, Rodrigo Montoya y otros especialistas peruanos precisan: dado que la mayor parte de lenguas indígenas carecen de escritura, es decir, son ágrafas, debe prestarse mucha atención al rol que cumple la oralidad y las habilidades orales en la educación y aprendizajes de la comunidad.

En este sentido, en el currículo del área de comunicación integral, debe reservarse un lugar importante para los cuentos, leyendas, adivinanzas, canciones, y la práctica de la expresión oral y la escucha etc., pues tienen una función formativa innegable, por sus contenidos, porque amplían el universo de lo que se puede leer y escribir, y porque van enlazados a relaciones de afecto.

La comunicación, en este sentido, no es un acto mecánico, sino la expresión de una relación humana. Las formas de aprender a leer y a comunicarse deben enriquecer esta relación, en lugar de empobrecerla.

El enfoque del Ministerio de Educación enfatiza la expresión en la lengua materna de los estudiantes, respetando las variaciones dialectales, así como la promoción de las capacidades expresivas en castellano como segunda lengua, en las zonas

## Para tener EN CUENTA

Un indígena peruano considerado un sabio en su comunidad, nos contó en una ocasión: “Cuando llegué al aeropuerto de Lima con un amigo norteamericano, tuve necesidad de ir a los servicios higiénicos. Entonces me acerqué a un empleado con uniforme y le pregunté dónde quedaba el baño. El empleado me miró con desprecio y me dijo, señalando un cartel que había en la pared:

-¿Cómo?, ¿no sabe usted leer?

A mi me chocó muchísimo, porque en mi tierra la mejor forma de comunicarnos es cara a cara, mirándonos a los ojos, no con carteles.

Cuando un amigo quiere invitarme a cenar a su casa, viene personalmente a la mía y me invita, no lo hace con una tarjeta impresa. El hecho de que venga a mi casa él mismo vale mucho más que la invitación escrita, por más bonita que sea la tarjeta, porque significa que mi amigo me tiene aprecio y afecto y por eso me dedica su tiempo y se toma la molestia de venir hasta mi casa.

Testimonio recogido en Perú, Aeropuerto de Lima, 2006

vernáculo-hablantes. Del mismo modo, en el caso de personas con necesidades educativas especiales, deben respetarse sus respectivos códigos, formas de expresión y comunicación.

Si se trata de la lectura, hay que cuidar que los textos respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes. En general, cuando nos comunicamos lo hacemos con diversas intenciones, algunas veces deseamos informar sobre noticias de interés; otras, compartir anécdotas, describir objetos, plantear puntos de vista, etc., y no solo oralmente, sino también por escrito.

Hay que considerar que la lengua se aprende y se enseña en pleno funcionamiento. Por eso es importante promover situaciones reales de comunicación y emplear textos completos que deben leerse, consultarse o escribirse teniendo en cuenta un interlocutor real: a hablar se aprende hablando; a leer, leyendo; y a escribir, escribiendo.

En resumen, se esté produciendo un cambio en la manera de enseñar a leer y escribir que puede graficarse como sigue:

SE PASA DE:	A:
Una visión paternalista que ve a los niños como objeto de instrucción de un conjunto de saberes sobre la lectura y producción de textos.	Generar el aprendizaje de la lecto escritura a partir de los intereses, características y necesidades de los estudiantes.
Metas circunscritas a la mejora de habilidades instrumentales para la lectura y escritura.	Desarrollar competencias y capacidades claves comprender las ideas centrales de un texto, comunicar claramente las ideas, formarse una opinión propia, buscar y comparar información, sacar conclusiones.
Educación homogénea. Masificación. Buscar que todos los niños escriban o dibujen lo mismo y de la misma manera.	Educación personalizada, que valora las inteligencias múltiples, la diversidad cultural las capacidades particulares de expresarse de cada niño o niña.
Discriminación y sanción a los niños que por razones de lengua, etnia, cultura, género o discapacidad tienen dificultades para el aprendizaje clásico.	Discriminación positiva hacia los niños que sufren alguna desventaja. Enseñanza diversificada adecuada a su cultura, lengua, rasgos personales o discapacidad.
Enseñanza bajo patrones urbanos y occidentales.	Enseñanza contextualizada que rescata y valora las raíces y el entorno cultural.
Aula de clases como espacio único de aprendizaje de la lectura y la escritura.	Espacios diversos, abiertos, amables, y con participación de la comunidad: lectura en parques, alforjas viajeras, buses la lectura, cuenta cuentos, etc. Promover situaciones reales de comunicación.
Lecturas predeterminadas por docentes y escuela.	Textos que respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes. Que los niños escojan sus propias lecturas de acuerdo a sus intereses.
Aprendizaje puramente cognitivo de la lectura y escritura.	Aprendizaje integral. Vínculo con los afectos y vivencias a la hora de producir historias y textos, al momento de dialogar y reflexionar.
Uso del texto único para cada tema.	Que lean diversos textos para cada tema.
Memorizar y repetir textos.	Comprender el texto y formarse una apreciación y opinión sobre sus contenidos.
Lectura por obligación.	Disfrutar la propia lectura.
Trabajar con palabras, frases o expresiones aisladas.	Trabajar con textos completos, privilegiando la captación y desarrollo de significados.
Copiar textos dados por el profesor. Redactar de acuerdo a pautas estrictas.	Escribir los textos que los niños desean y dirigirlos a las personas con las que los niños desean comunicarse a través del periódico mural, cartas a sus compañeros, recetas, chistes, etc.
Valorar la gramática y la ortografía por encima del contenido de los textos escritos por los niños.	Valorar sobre todo la originalidad, la imaginación y la creatividad en la presentación de ideas.
Exigir el cumplimiento rígido de las directivas y pautas dadas por el docente.	Estimular la libertad y espontaneidad para expresarse.
Distancia entre docentes y estudiantes.	Diálogo horizontal entre docente y estudiantes.
Aulas donde predomina el silencio y se sanciona la espontaneidad.	Aulas dinámicas, donde se propicia el diálogo y la participación.
Obligar a los niños a leer en público y sancionarlos o humillarlos cuando se equivocan.	Buscar que los niños el disfrute de su comunicación con otros.

En este sentido, el concurso de Proyectos de Innovación Pedagógica del Programa Escuelas que Innovan, niños que Aprenden se propone el desarrollo de las tres capacidades básicas priorizadas del Diseño Curricular Nacional:



### ¿CUÁLES SON LOS RETOS PARA LAS ESCUELAS INNOVADORAS?

Nuestros proyectos de innovación pueden abarcar una o varias de las tres capacidades comunicativas. De acuerdo con ello, los miembros del Comité de Gestión del Proyecto deben buscar información actualizada sobre enfoques y propuestas modernas con el propósito de enriquecer sus propuestas y concretarlas de manera novedosa y creativa en el aula.

El reto para las escuelas y los docentes innovadores es desarrollar estrategias que permitan que los niños aprendan a leer, a escribir, y a expresarse, efectivamente.

Además, los miembros del Comité de Gestión de Proyectos debemos manejar los mismos conceptos y términos para poder llevar adelante el proyecto, de tal modo que, por ejemplo, cuando un docente hable de producción de textos narrativos o talleres de creatividad, todos entendamos lo mismo.

Esto es muy importante porque cuando construyamos nuestros indicadores de evaluación y monitoreo, todos estaremos observando y evaluando lo mismo, debido a que hemos definido y operacionalizado nuestros conceptos clave.

### ¿CÓMO DEFINIR LOS CONCEPTOS BÁSICOS?

#### 1. Revisar nuestro proyecto y hacer una lista de las nociones y conceptos más importantes.

Este listado se hace priorizando los referentes que el Comité de Gestión del Proyecto considera fundamentales para la implementación de las distintas actividades del proyecto.

## Para tener EN CUENTA

Es imposible que los niños lean una novela, escriban la sinopsis y preparen una exposición reflexiva para el martes siguiente.

Sería ideal que un niño dedicara parte de su fin de semana a leer un libro hasta donde pueda y hasta donde le guste, que es la única condición para leer un libro, pero es criminal, para él mismo y para el libro, que lo lea a la fuerza en sus horas de juego y con la angustia de las otras tareas.

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ  
Un Manual para ser Niño.  
(1995—extracto)

#### 2. Revisar bibliografía para definir conceptos.

Escogemos las que más sustenten nuestros objetivos o, en su defecto, elaboramos una definición propia, con la que todos estemos de acuerdo.

#### 3. Discutir e intercambiar opiniones.

Si asumimos la definición de un autor, no basta con transcribirla, es necesario discutirla y compararla con otras para que la asumamos de común acuerdo. Todos debemos entender lo mismo cuando, por ejemplo, hablemos de comprensión lectora, pues solo así podremos monitorear adecuadamente los avances y logros de los niños en este aspecto.



## ARTICULEMOS CON EL PEI, EL PCIE Y LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE RELACIONAR NUESTRO PROYECTO INNOVADOR CON EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?

Todos queremos que nuestra labor educativa, nuestro quehacer pedagógico y la gestión de la escuela, respondan cada vez mejor a las aspiraciones de la comunidad a la que pertenece nuestra Institución Educativa y produzcan beneficios concretos para toda la población. El PEI es, precisamente, el instrumento clave para lograrlo, por su carácter visionario, es decir, porque nos permite mirar más allá del día a día y proyectar una imagen de cómo queremos ser en el futuro, qué queremos conseguir como escuela y como comunidad.

Un buen diagnóstico de los distintos aspectos que caracterizan la realidad de la comunidad o las comunidades a las que pertenece la escuela, nos permite plantear los objetivos que realmente ayudarán al mejoramiento de la calidad de vida de toda la población. El proyecto de innovación parte de este diagnóstico, es una propuesta, una alternativa, que recoge la visión construida colectivamente entre todos y que, además, se ubica dentro de los planes nacionales y sectoriales, es decir, se orienta al desarrollo local.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE INTEGRAR NUESTRO PROYECTO INNOVADOR AL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL?

Porque queremos que la innovación que hagamos no sea flor de un día, que se quede solo en las buenas intenciones. Todos los maestros trabajan con su diseño curricular y aquello que no esté integrado al mismo, no tiene sostenibilidad. Tenemos que lograr que nuestra propuesta de innovación se integre al currículo y eso exige un serio proceso de diversificación curricular que permita la integración del proyecto de innovación en el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE).

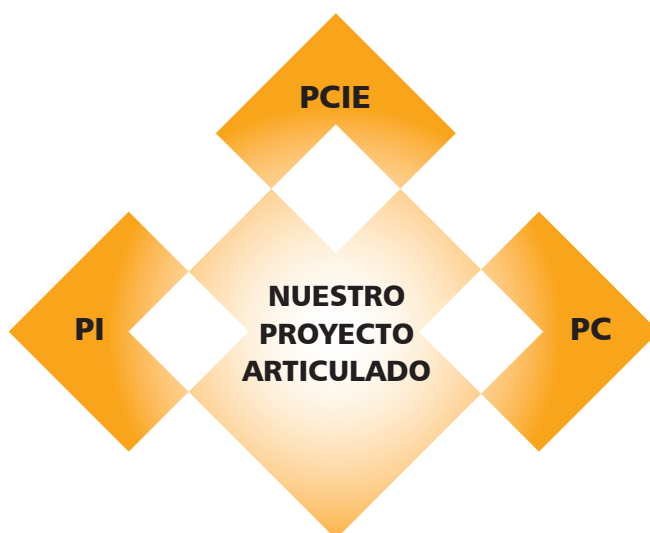
Por lo tanto, tenemos que establecer vínculos claros de nuestro proyecto de innovación con el quehacer pedagógico de la escuela a través de nuestro PCIE.

## Para tener EN CUENTA

“... una innovación que nos permita acceder a una práctica que vemos como progreso y como crecimiento nos aumenta el respeto por nosotros mismos y tenderá a ser asumida”

García Huidobro, J.E. y Jara, C.  
“El Programa de las 900 Escuelas”. Chile. 1994. p. 55

Si nuestro proyecto innovador es parte del PEI, entonces está remando en la misma dirección que todos queremos, está aportando a mejorar nuestra escuela y construir las metas de desarrollo local de toda la comunidad.



## ¿CÓMO RELACIONAMOS NUESTRO PROYECTO INNOVADOR CON NUESTRO PEI?

Cuando comenzamos a trabajar en la construcción de nuestro Proyecto Educativo Institucional, partimos del levantamiento de información para realizar el diagnóstico. Este momento fue muy importante porque nos ayudó a ver las necesidades de la comunidad a la que pertenece la escuela y orientar nuestra tarea educativa hacia la solución de las mismas. Los principales problemas identificados son los que dieron origen a los objetivos estratégicos de nuestro PEI. Es a partir de estos objetivos de donde nacen los proyectos de innovación, de mejora, de producción, etc.

Definitivamente, nuestro proyecto innovador referido a las capacidades comunicativas está respondiendo a una de las necesidades de la comunidad, que incide directamente en el desarrollo local. Solo hace falta que tomemos conciencia de su ubicación y relación con el PEI que tenemos.

Con nuestro proyecto innovador en mano, necesitamos identificar con cuál o cuáles de los objetivos estratégicos del PEI está relacionado, qué actividades adicionales va a generar o cuales de las que ya habíamos programado coinciden con las que necesitamos para lograr el éxito de nuestro proyecto.

Así mismo es importante identificar cuáles de los resultados esperados del proyecto de innovación corresponden a la propuesta de gestión y cuáles a la propuesta pedagógica.



## Para tener EN CUENTA

... "una innovación educativa es no solo el mejoramiento y la reorganización de aspectos estructurales de la escuela; toda innovación implica un cambio de la visión compartida por los actores en la escuela".

García Huidobro, J.E. y Jara, C. "El Programa de las 900 Escuelas". Chile. 1994. p. 53

Es muy importante tener en cuenta que hacer sinergia contribuye a optimizar los logros.



### ¿QUÉ TIENE QUE VER NUESTRO PROYECTO DE INNOVACIÓN CON EL DESARROLLO NACIONAL?

Para sentir y reconocer cómo los proyectos de innovación forman parte de un esfuerzo nacional por lograr nuestros objetivos como país, sería oportuno recordar que son parte del PEI, de la Institución Educativa y que el PEI es nada menos que una Política de Estado.

El PEI es el primer instrumento de planificación, ya que su visión y los objetivos estratégicos se articulan a la Visión de Desarrollo y Objetivos Estratégicos del Gobierno Local en el mediano y largo plazo, en concordancia con los planes nacionales y sectoriales.

Es más, los proyectos de innovación constituyen una forma de garantizar el logro de alguno o algunos de

los objetivos del PEI, de lograr la visión colectivamente deseada. Ningún proyecto innovador es un anexo al Proyecto Educativo Institucional, sino que está ubicado en el corazón del PEI, surge de la realidad identificada en él y de la visión elaborada a partir de la misma; el conjunto de proyectos innovadores son una forma de lograr alcanzar esa visión. Es por ello que podemos afirmar que existe una influencia mutua entre el PEI y los proyectos de innovación, puesto que los últimos parten del diagnóstico plasmado en el PEI y, a su vez, tienen la función de lograr los objetivos determinados en él.

Recordemos que la institución educativa es al PEI lo que el Ministerio de Educación es al Proyecto Educativo Nacional;



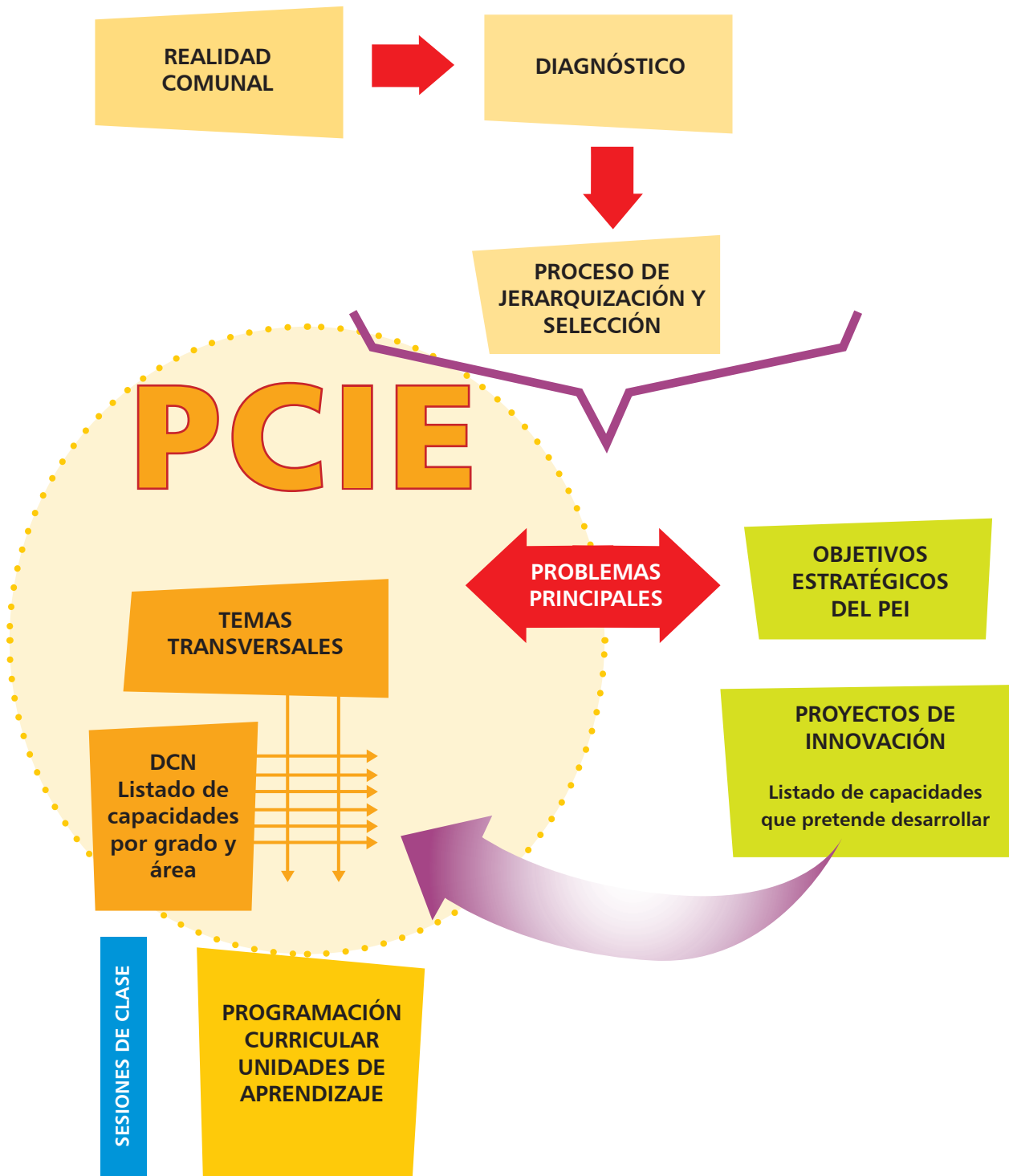
### ¿CÓMO ATERRIZAMOS NUESTRO PROYECTO INNOVADOR EN EL PCIE?

Toda IE debe tener un PCIE como herramienta de gestión para el largo plazo. El cuadro muestra cómo el PCIE parte de la realidad para priorizar dos o tres problemas directamente relacionados con el logro de los aprendizajes. A partir de estos problemas se generan los objetivos estratégicos del PCIE.

También se observa que a partir de los problemas priorizados se determinan los temas transversales que darán unidad al trabajo de todos los docentes en las diversas áreas curriculares.

La integración de las capacidades y actitudes de los temas transversales con las capacidades previstas en el Diseño Curricular Nacional – DCN, da como producto el Proyecto Curricular de la IE.

ARTICULACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN CON EL PCIE



## ¿CÓMO HACEMOS PARA PONER MANOS A LA OBRA?

¿Te gustaría poner manos a la obra y comenzar a registrar tu Proyecto en aspectos concretos que desarrollarás en tu práctica pedagógica?

Podemos hacerlo siguiendo estos dos pasos:



### 1. Diversificar las capacidades y actitudes.

Para ello necesitamos contar con dos insumos básicos: el cartel diversificado de capacidades de los grados **con los que trabajaremos el proyecto** y el cartel con las capacidades de nuestro proyecto. Identificamos las capacidades cercanas al proyecto, leemos con cuidado cada capacidad y la completamos con una frase que indique la intencionalidad que queremos darle desde el proyecto. Si luego de hacer el análisis y el vaciado correspondiente, vemos que algunas de las capacidades propuestas en el proyecto de innovación no se encuentran registradas todavía, podemos redactarla y ubicarla en el componente correspondiente de nuestro cartel de capacidades. Es importante subrayar o resaltar con otro color los agregados que hemos hecho, para poder posteriormente tener un mejor registro de lo logrado desde el proyecto de innovación.

**Como resultado de este cruce, vamos a tener un cartel reformulado de capacidades y actitudes que incluye a nuestro proyecto innovador.**

En este cartel diversificado de capacidades deben quedar muy claras aquellas capacidades que van a ser fortalecidas con el proyecto innovador y aquellas nuevas capacidades que van a añadirse a nuestro proyecto curricular, enriqueciéndolo.

Este segundo cartel diversificado va a ser el documento orientador y normativo para nuestra programación curricular.

**2. Diseñar las Unidades Didácticas.** Con nuestro cartel de capacidades diversificado, diseñamos nuestras unidades didácticas, que pueden ser: unidades de aprendizaje, módulos y/o proyectos de aprendizaje. Es importante elegir las estrategias metodológicas más apropiadas, para garantizar que contribuyan al logro de nuestros objetivos y resultados propuestos.



## VEAMOS UN EJEMPLO

### 1. Nombre del Proyecto: "Elijo lo que leo y mejoro mi comprensión lectora"

En el título del proyecto se puede ver con claridad la intención del proyecto y lo que caracteriza la innovación: se dará mucha importancia al aspecto de libertad del alumno en la elección del texto a leer, como un elemento que dinamizará el desarrollo de la comprensión lectora.

### 2. Destinatarios:

Este proyecto está dirigido a 5 secciones de 2do grado de la Institución Educativa "Inti Raymi"

### 3. Capacidades que promueve el Proyecto:



A partir de este momento comenzamos con el primer paso.



- Elige con criterio y entusiasmo textos para leer de acuerdo a sus propios intereses.
- Relata espontáneamente el contenido del texto leído.
- Toma iniciativas para superar las dificultades de comprensión lectora.
- Comprende las ideas centrales de los textos leídos.
- Se forma una opinión propia de lo leído.

### 4. Articulación de las capacidades del proyecto con nuestro cartel diversificado de capacidades:

El área de Comunicación tiene tres componentes que se deben trabajar articuladamente. Para efectos de monitorear el desarrollo de nuestro proyecto es conveniente, en este caso, concentrarnos en los componentes de expresión y comprensión oral, y comprensión lectora. ¿Cómo quedaría nuestro cartel de capacidades y actitudes luego de confrontarlo con nuestro proyecto innovador? Veamos el cuadro que sigue.

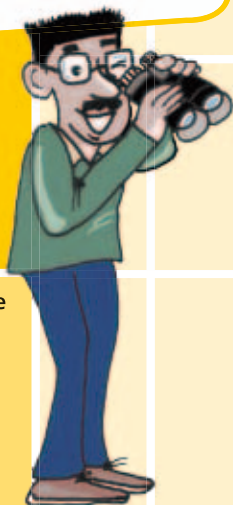
CAPACIDADES Y ACTITUDES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN	
COMPONENTES	2º DE PRIMARIA
<b>Expresión y comprensión oral</b> 	<p>Narra espontáneamente en su lengua materna experiencias, anécdotas, fábulas, cuentos, estableciendo secuencia lógica y temporal.</p>
	<p>Describe características físicas y cualidades de su entorno natural y cultural o de situaciones imaginarias, en forma ordenada y relacionando sus ideas.</p>
	<p>Opina sobre un tema de interés para el aula, estableciendo orden y claridad en sus ideas. Respeta los turnos para hablar.</p>
	<p>Escucha con atención e interés los relatos, instrucciones, explicaciones e informes.</p>
<b>Comprensión de textos</b> 	<p>Reconoce personajes, hechos, datos, temas, lugares, materiales, ingredientes e indicaciones en textos descriptivos, narrativos, informativos e instructivos. Elige y lee con interés textos literarios y no literarios de su preferencia, en función a criterios positivos.</p>
	<p>Toma iniciativas para superar las dificultades de comprensión lectora.</p>

Con esta palabra estamos orientando esta capacidad hacia el enfoque de nuestro proyecto.

Hemos tenido que crear una capacidad en nuestro cartel, en atención a nuestro proyecto.

CAPACIDADES Y ACTITUDES DEL ÁREA COMUNICACIÓN			
COMPONENTES	2° DE PRIMARIA		
Producción de textos		Infiere información importante y el tema en textos descriptivos, narrativos, instructivos e informativos a partir de datos explícitos y de sus conocimientos previos. Comprende las ideas centrales del texto.	En este caso, la capacidad hace alusión a nuestra intencionalidad, pero para reafirmarla y hacerla evidente la hemos incorporado en el cartel.
		Opina acerca de las ideas importantes, el propósito y el tema tratado, desde sus experiencias previas, en textos descriptivos, narrativos, informativos, instructivos y expositivos.	
		Maneja la concordancia de género y número en oraciones mínimas, revisando y corrigiendo su escrito para mejorar el sentido.	
		Produce textos descriptivos, narrativos, poéticos, instructivos e informativos en situaciones comunicativas de su entorno, a partir de un esquema previo: ¿a quién se lo voy a decir?, ¿para qué le voy a escribir?, ¿qué voy a decir?, ¿cómo lo voy a decir?	
		Escribe textos de modo secuencia, ordena los hechos e ideas relacionándolos entre sí	
		Utiliza conectores cronológicos y lógicos para organizar su texto.	

En este caso hay una coincidencia en la capacidad del proyecto y la del DCN.



**Diseño de las Unidades Didácticas**

El cartel diversificado de capacidades y actitudes es el instrumento base para el diseño de la programación anual y las unidades didácticas. En ellas debemos tener particular cuidado al diseñar las actividades que realizarán los alumnos para el logro de las mismas.

**Título de Unidad de Aprendizaje: "Nuestra vida en la comunidad"**

Sabemos que la unidad ha sido colectivamente pensada y diseñada en función a nuestros contenidos transversales, calendario de la comunidad, etc. Uno de sus objetivos es facilitar la integración de todas las áreas en un trabajo interdisciplinario.

Centrémonos ahora en las actividades y selección de estrategias metodológicas. Debemos cuidar que realmente contribuyan al logro de las capacidades propuestas y tengan la orientación innovadora de nuestro proyecto.

**Diseño de actividades metodológicas**

Nos ubicamos en la siguiente capacidad:

Elige y lee con interés textos literarios y no literarios de su preferencia, en función a criterios positivos.



Para lograr que los niños la desarrollen, pueden surgir varias actividades:

1. Pedimos a los niños/as que traigan un libro de la biblioteca o de su casa, el docente los recoge y luego reparte a cada niño un texto para que lo lea.
2. El docente trae en micas, artículos que ha coleccionado de historias relacionadas con la comunidad y les pide a los alumnos que escojan uno y lo lean.
3. Los niños de 2° grado han recopilado historias sobre su comunidad y las han escrito. Cada niño de 2° grado le entrega su relato a uno de tercer grado para que lo lea.

**¿Cómo elegimos la estrategia más adecuada?**

Este proceso de análisis y selección de actividades es muy importante, pues es el momento en que los niños y niñas estarán concretizando lo diseñado en el proyecto.

En el proyecto hemos señalado que: se dará mucha importancia al aspecto de libertad del alumno en la elección del texto a leer, como un elemento que dinamizará el desarrollo de la comprensión lectora.

Esta intencionalidad es el mejor criterio para seleccionar la actividad más adecuada. Solo la actividad 2 permite al alumno la elección libre; sin embargo, la intencionalidad del proyecto está orientada también a que sea una elección en función a criterios positivos, por lo tanto la actividad continuaría con una exposición de cada alumno sobre los motivos de su elección y todo el grupo opinaría si es una razón positiva o no.

Es necesario hacer el análisis cuidadoso de las actividades a desarrollar con los niños y niñas. Un equipo docente que discute sobre este aspecto, garantiza la ejecución del proyecto y el logro de resultados.

## INCORPORAR LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO AL PLAN ANUAL DE TRABAJO – PAT

### ¿SI YA EL PROYECTO ESTÁ FORMULADO, POR QUÉ VOLVER A VERLO Y PLANIFICAR LAS ACTIVIDADES?

Luego de haber integrado el proyecto al PEI y PCIE, toca ahora integrarlo a la planificación de la gestión institucional. Este es el momento de hacer foco en las actividades del proyecto para plantearnos algunas inquietudes: ¿Son pertinentes las actividades planteadas para alcanzar los objetivos y resultados del proyecto?, ¿la secuencia de las actividades es coherente?, ¿las actividades están integradas al Plan Anual de Trabajo de la IE? Sobre la base de estas inquietudes debemos planificar las actividades del proyecto.

El eje de la planificación de las actividades debe ser el PAT, pues es la herramienta de gestión anual de la IE, a la cual debe integrarse el proyecto de innovación.

### ¿SON PERTINENTES LAS ACTIVIDADES PLANTEADAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO?

Las actividades en un proyecto no son una camisa de fuerza. En tal sentido, puede suceder que las actividades planteadas en el momento del diseño del proyecto al momento de hacer la planificación de su ejecución se ajusten, pues lo que orienta la intervención no son las actividades, sino los resultados y los objetivos. Por ejemplo, el resultado que se busca es que los niños aprendan a producir textos con la greda, pero ningún docente conoce técnicas para ello, entonces es necesario buscar asesoría y capacitación y, por lo tanto, es una actividad que se agrega.

### ¿LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES ES COHERENTE?

El cronograma de actividades es el instrumento de gestión del proyecto que refleja la secuencia de las actividades. Miremos si las actividades planteadas responden a una lógica secuencial, es decir, si las actividades están ordenadas de manera tal

## Para tener EN CUENTA

Focalicemos la mirada en los aportes que definen a los proyectos. Desde ellos será posible establecer la reflexión que permita distinguir si resuelven los problemas señalados.

Un proyecto:

- Implica un conjunto de actividades diversas pero unidas por un hilo conductor: la resolución de un problema;
- Implica la elaboración de un producto tangible, por lo que hay que contemplar el tiempo que lleva el proceso de producción y las acciones necesarias para que éste sea posible;
- Permite coordinar los propósitos del docente con los de los alumnos, contribuyendo a preservar el sentido social de la lectura y la escritura y a dotarla de un sentido actual para los niños;
- Implica la condición de resolución compartida;
- Necesita planificación.

Maria Laura Galaburri, La planificación de proyectos  
<http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/>

que la primera es requisito de las que siguen y así sucesivamente. Por ejemplo, para implementar las estrategias pedagógicas, primero debe capacitarse a los docentes.



Esta ficha permite planificar el conjunto de actividades del proyecto para poder incorporarlas al PAT.



### FICHA DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Actividad: Capacitación a docentes

Objetivo del PAT: Desarrollar nuevas estrategias pedagógicas para estimular la comprensión lectora de los estudiantes.

Área de gestión (pedagógica, gestión institucional o administrativa): pedagógica

Tareas	Metas	Costo	Cronograma de Ejecución							Responsable
			My	Jn	Jl	Ag	St	Ot	Nv	
1) Concertar fecha de la capacitación										
2) Coordinar con capacitadores										
3) Dictado del 1er. Taller										
Requerimientos										
Personal	Servicios	Equipos	Materiales							
	X	X	X							
Fecha de inicio	23/05/07	Fecha de término	15/06/07							

#### ¿LAS ACTIVIDADES ESTÁN INTEGRADAS AL PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA IE?

El Plan Anual de Trabajo es un instrumento de gestión, derivado del PEI y del Informe de Gestión anual de la dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan en el año.

Nuestro proyecto innovador puede haber considerado diversas actividades en su diseño original y para que no quede en el aire, es decir desenganchado como un barco a la deriva ...sin rumbo claro, el reto es que estas actividades estén incorporadas en el PAT: por ejemplo, capacitación a docentes, reuniones con padres de familia u otras actividades; estas deben ser ubicadas en el PAT del presente año.

## ¿CÓMO INTEGRAR NUESTRO PROYECTO AL PAT?

No hay que recargarnos de más tareas... Tomando como referente los formatos de planificación educativa propuestos por el Ministerio de Educación, por la OAAE – UCG, miremos el PAT con la ficha de las actividades en mano.

Hagamos una sola programación y no dos: una del PAT y otra del proyecto, esto es justamente lo que

debemos evitar. Puesto que el PAT es un instrumento de gestión que elaboramos como parte de las tareas previstas de la IE a inicio del año escolar, de lo que se trata ahora es de hacer una sola programación que debe incluir las actividades de gestión del proyecto como el monitoreo y de rendición de cuentas, para lo cual proponemos el siguiente formato.

### PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA IE

Área de gestión	Objetivo del PAT	Meta	Actividad	Recursos	Responsable	Cronograma							
						M	J	J	A	S	O	N	
PEDAGÓGICA	Desarrollar nuevas estrategias pedagógicas para estimular la comprensión lectora de los estudiantes.	10 docentes de primaria	1er. Taller de capacitación docente	Docentes	Docente de grado	X							
		01 Línea base	Línea base del proyecto	Docentes Estudiantes	Comité de Gestión del Proyecto								
INSTITUCIONAL	Promover la participación organizada de los padres de familia	3 sesiones de rendición de cuentas del proyecto	Sesiones de rendición de cuentas del proyecto	Padres de familia Docentes	Comité de Gestión del Proyecto		X			X			X
			Monitoreo del proyecto	Docentes	Comité de Gestión del Proyecto			X	X	X	X	X	



### DEFINAMOS NUESTRO ENFOQUE Y CONCEPTOS BÁSICOS

#### PONGÁMONOS AL DÍA. REVISEMOS LOS ENFOQUES

Lo primero que tenemos que hacer es que todo el Comité de Gestión lea algunas lecturas básicas.



Hagamos un listado de esas lecturas, veamos la forma de conseguirlas, fotocopiadas, por Internet o por otra vía. Luego de leerlas y discutir las entre todos, podemos divulgarlas a través de un periódico mural, de un boletín o de otra vía, donde coloquemos extractos o párrafos de los documentos más importantes. Lo importante es que todos los docentes y miembros de la comunidad educativa las conozcan.

#### ELABOREMOS NUESTRO LISTADO DE CONCEPTOS BÁSICOS

Revisemos el proyecto y sus principales actividades. A partir de dicho análisis y reflexión, listemos aquellos conceptos que será necesario clarificar para asegurar la implementación exitosa del proyecto.

OBJETIVO DEL PROYECTO		
RESULTADOS	ACTIVIDADES	CONCEPTOS
Resultado 1		

### LEAMOS ALGUNA BIBLIOGRAFÍA

Consigamos textos entre todos y veamos qué piensa tal autor con relación a cada concepto básico.

Sobre el Concepto A: .....

Autor 1:

---

Autor 2:

---

Autor n:

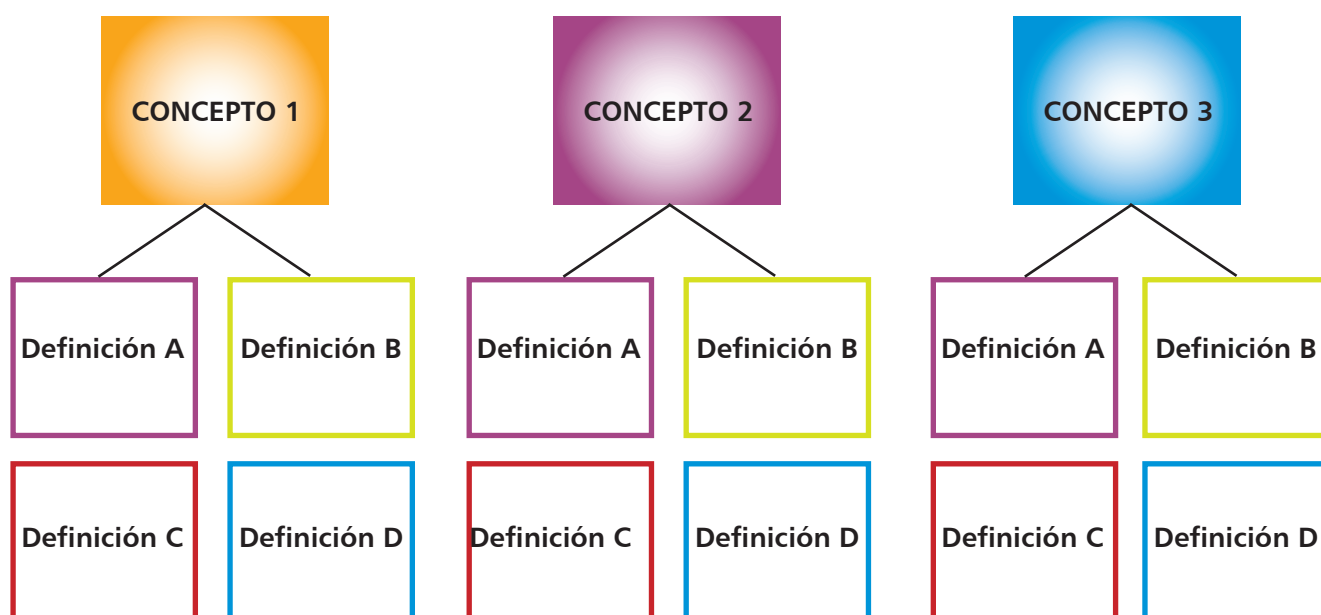
---

### DEFINAMOS CONSENSUALMENTE EN UN PANEL

Con la técnica del metaplan, cada uno de los integrantes del Comité de Gestión del Proyecto expresemos en tarjetas, la definición de cada concepto básico de nuestra lista.

Coloquemos las tarjetas en forma de panel para trabajar con ellas. Las organizamos en grupo por tema y luego retiramos las que se dupliquen y las que no corresponden.

A partir de cada grupo de tarjetas arribaremos a una definición única, que recoja lo mejor de las diferentes tarjetas del grupo.



### ARTICULEMOS CON EL PEI, EL PCIE Y LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR

La coherencia de nuestro proyecto está garantizada si la intencionalidad del mismo está presente en cada una de las actividades pedagógicas y de gestión.

Escribe en el recuadro ¿Cuál es la innovación que estamos desarrollando?, ¿dónde radica lo innovador?, ¿qué estamos innovando?



Con esta perspectiva en mente, podemos definir nuestra tarea educativa:

#### PROYECTO INNOVADOR Y PEI:

1. ¿A qué objetivo/s del PEI responde nuestro proyecto innovador?

---

---

2. ¿Cómo contribuirá nuestro proyecto innovador a lograr el/los objetivo/s?

---

---

#### PROYECTO INNOVADOR Y PCIE:

Revisemos las capacidades que pretende desarrollar nuestro proyecto y establezcamos la articulación con las que tenemos en nuestro cartel diversificado de capacidades y actitudes.

Con el cartel diversificado de capacidades y el proyecto innovador en la mano, ubiquemos las capacidades que queremos desarrollar. Marquémoslas con lápiz de color, o sombra.

Una vez que hemos identificado las capacidades cercanas al proyecto, leamos con cuidado cada capacidad y la completamos con una frase que indique la intencionalidad que queremos darle desde el proyecto. Es importante subrayar o resaltar con otro color los agregados que hemos hecho.

Añadamos, siempre con otro color de tinta, capacidades que estén en el proyecto de innovación y que no encuentran cabida en el proyecto curricular.

**PROYECTO INNOVADOR Y PROGRAMACIÓN CURRICULAR:**

Diseñemos actividades metodológicas para lograr una de las capacidades de nuestro proyecto. En el rubro de fundamento, es necesario explicar por qué la actividad es pertinente y ayuda a lograr la capacidad, según la perspectiva de la innovación

CAPACIDAD	ACTIVIDADES	FUNDAMENTO

**INCORPORAMOS LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO AL PLAN ANUAL DE TRABAJO – PAT****PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES:**

Para cada actividad del proyecto, es conveniente realizar una ficha de programación que luego se consolidará en el PAT.

**FICHA PARA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES**

Actividad:										
Objetivo del PAT:										
Área de gestión (pedagógica, gestión institucional o administrativa): pedagógica										
Tareas	Metas	Costo	Cronograma de Ejecución							Responsable
			My	Jn	Jl	Ag	St	Ot	Nv	
<b>Requerimientos</b>										
Personal		Servicios			Equipos			Materiales		
Fecha de inicio				Fecha de término						



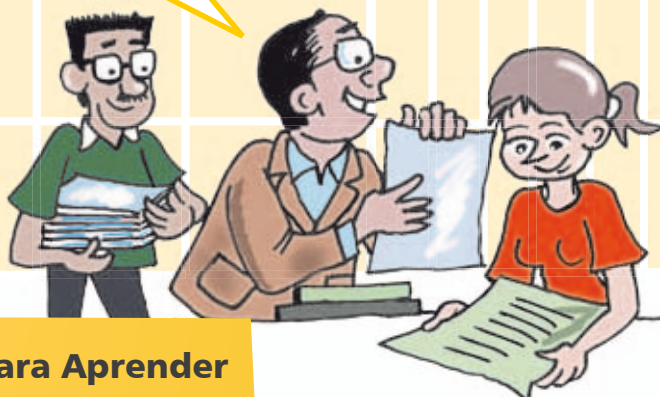
### PROYECTO INNOVADOR Y EL PAT:

Con el PAT en la mano, ubiquemos las actividades compatibles con nuestro proyecto innovador y adecuemoslas.

### PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA IE

Área de gestión	Objetivo del PAT	Meta	Actividad	Recursos	Responsable	Cronograma							
						M	J	J	A	S	O	N	
PEDAGÓGICA													
INSTITUCIONAL													

Con fichas en mano de las actividades del proyecto, ahora toca incorporarlas al PAT para que el proyecto no quede descolgado de la planificación institucional de la IE.



### Reflexionar para Aprender

## Contrapunto

### SOBRE EL ENFOQUE Y CONCEPTOS BÁSICOS

**A** Definimos qué información necesitamos



Recuerden que sistematizar es recordar y reflexionar sobre lo que hemos vivido. En este paso se trata de reflexionar sobre dos aspectos:

#### ¿Qué información necesitamos recoger?

- ¿Qué nos parecieron y cómo nos aproximamos a los enfoques nacionales sobre el desarrollo de capacidades comunicativas?
- ¿Cómo fue la elaboración de nuestros conceptos claves?

## B ¿Cómo podemos obtener esta información?

Si nos falta información, entonces hay que recogerla, para que ese momento no quede en el olvido. Veamos a quién le podemos preguntar en cada caso.

¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS RECOGER?	¿QUIÉN NOS LA PUEDE BRINDAR?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinión sobre los enfoques nacionales sobre el desarrollo de capacidades comunicativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director, docente, estudiante y padre de familia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de nuestros conceptos claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros del Comité de Gestión del Proyecto</li> </ul>

## C Registramos lo que más nos impactó

En la implementación de un proyecto siempre hay anécdotas y sucesos que nos marcan o impactan, que merecen ser registrados. No nos olvidemos de hacerlo. Podemos utilizar para ello diversos formatos:

- Relatar una anécdota.
- Recoger un testimonio.
- Tomar una foto.

La riqueza de la sistematización se sustenta en las diferentes visiones, opiniones e interpretaciones de la experiencia.

Es decir hay que recoger diferentes miradas sobre los mismo hechos.



# D

Analizamos y reflexionamos a partir de la información

### ¿Qué logros y dificultades tuvimos?

- En la asunción de los enfoques nacionales sobre desarrollo de capacidades comunicativas.
- En el proceso de definición de nuestros conceptos básicos.

### ¿Qué aprendimos?

- Primera lección aprendida: \_\_\_\_\_
- Segunda lección aprendida: \_\_\_\_\_

Registren aquí las lecciones aprendidas en el proceso de organizarse para la implementación del proyecto.



### SOBRE LA ARTICULACIÓN CON EL PEI, PCC Y PAT

De acuerdo a lo presentado en el paso 1, en referencia al tema de sistematización, lo primero que tenemos que hacer es revisar nuestros registros de monitoreo sobre el Paso "Nos organizamos para ejecutar nuestro proyecto".

# A

Definimos qué información necesitamos

### ¿Qué información necesitamos?

- Concepción del PEI como Política de Estado.
- Proceso de inserción de la intencionalidad del proyecto innovador en la programación curricular.
- Proceso de inserción del proyecto en el PEI y el PAT.
- Criterios utilizados para la selección de actividades metodológicas.

Este trabajo de relacionar el PEI, el PCIE, el PAT y la programación curricular con el Proyecto Innovador ha constituido sin duda una rica fuente de aprendizaje y producción de saberes pedagógicos, por lo que merece ser analizado y registrado.



# B

## Miramos los registros del monitoreo

Miremos y discutamos la información que nos proporciona el monitoreo sobre los aspectos definidos. Anotemos aquello que nos parece relevante.

	REGISTRO DE MONITOREO - FECHA...	INFORMACIÓN RELEVANTE
Cómo se inserta la política educativa nacional en el PEI		
Cuál es el proceso de inserción de la intencionalidad del proyecto innovador en la programación curricular		
Cuál es el proceso de inserción del proyecto en el PEI y el PAT		
Qué criterios se han utilizados para la selección de actividades metodológicas		

# C

## ¿Qué información nos falta y cómo la podemos obtener?

Si nos falta información, entonces hay que recogerla para que ese momento no quede en el olvido. Veamos a quién le podemos preguntar en cada caso.

¿Qué información necesitamos recoger?	¿Nos falta?	¿Quién nos la puede brindar?
Concepción del PEI como política de estado		Director, docente y padre de familia
Proceso de inserción de la intencionalidad del proyecto innovador en la programación curricular		Docentes
Proceso de inserción del proyecto en el PEI y el PAT		Director, docentes
Criterios utilizados para la selección de actividades metodológicas		Docentes

### D Registramos lo que más nos impactó

No olviden narrar en el diario de anécdotas la historia del proyecto.

Recuerde, la información y documentación que nos interesa puede tener múltiples formas de presentación: informes, encuestas, entrevistas, informes y anécdotas, testimonios, fotos, videos, grabaciones, etc.



### E Analizamos y reflexionamos a partir de la información

#### ¿Qué logros y dificultades tuvimos?

- Sobre la concepción del PEI como política de estado.
- Sobre el proceso de inserción de la intencionalidad del proyecto innovador en la programación curricular
- Sobre el proceso de inserción del proyecto en el PEI y el PAT
- Sobre los criterios utilizados para la selección de actividades metodológicas

Recordemos que es aquí donde debemos preocuparnos por construir una visión compartida de la experiencia.



En este paso hemos cumplido con tareas muy importantes como:



- Definir el enfoque y conceptos básicos.
- Articular el Proyecto de Innovación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE)
- Incorporar las actividades del proyecto al Plan Anual de Trabajo – PAT.

**¡Sigamos adelante!**



# PASO 4

## Conocemos nuestra realidad. Línea de Base



Reunión del Comité de Gestión del Proyecto "Con la greda de mi comunidad construyo textos narrativos"

*Estando reunidos todos los miembros del Comité de Gestión para definir el plan de trabajo anual e iniciar el proceso de implementación del proyecto de innovación pedagógica,*

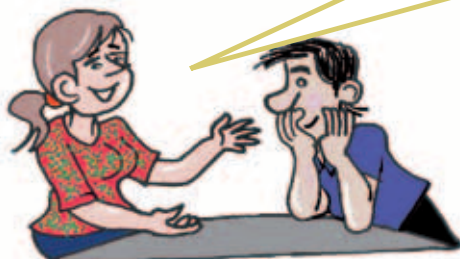
¿Cuál será la primera acción a realizar? ¿Cómo podremos identificar los logros que se obtendrán a través del proyecto de innovación?

Gracias Joaquín por tu pregunta, nos hiciste recordar que antes de iniciar el proceso de implementación de las acciones previstas en el proyecto es necesario realizar la evaluación inicial o línea de base, ...



...es decir, identificar cómo está la realidad educativa, de la institución educativa específicamente el área y aspecto que abordará el proyecto de innovación, para que posteriormente podamos identificar objetivamente cuáles son los cambios que ha generado el proyecto.

Pero, ¿quién asumirá dicha responsabilidad?







Todo proceso de innovación implica un punto de quiebre con la realidad. Ello obliga, por tanto, a tener conocimiento de la realidad que se intenta superar, es decir, un diagnóstico, una línea de base.

En este paso abordaremos los siguientes temas:

- Precisiones conceptuales sobre tipos de evaluación en la gestión de proyectos.
- Importancia de la Línea de Base.
- Relación entre la Línea de Base y los propósitos del FONDEP.
- Etapas en la construcción de la Línea de Base.

## PRECISIONES CONCEPTUALES

La evaluación es un proceso sistemático y metódico de recojo de información relevante, pertinente, oportuna y confiable para la toma de decisiones en beneficio del logro de los objetivos y resultados del proyecto.

### ¿QUÉ TIPOS DE EVALUACIÓN SE UTILIZAN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS?

En la gestión de proyectos se identifican comúnmente tres tipos de evaluación:

- **Evaluación inicial/Línea de base<sup>1</sup>:** Se realiza antes de iniciar el proceso de implementación del proyecto de innovación pedagógica. La línea de base permite determinar el punto de partida del proyecto y toma como referencia los indicadores a nivel de resultados que se esperan alcanzar.
- **Evaluación de proceso:** Se realiza durante el proceso de implementación del proyecto de innovación pedagógica. Implica monitorear<sup>2</sup> la ejecución de las actividades previstas e identificar los procesos que se generan como consecuencia de las mismas.
- **Evaluación final:** Se realiza al cierre del proyecto de innovación pedagógica e implica identificar los logros, dificultades y lecciones aprendidas. Se toman como referencia los indicadores previstos a nivel de los resultados. Est hace posible comparar la información obtenida a través de la evaluación inicial con la evaluación final, e identificar los cambios en el escenario educativo que han sido generados por el proyecto de innovación pedagógica.

El presente paso aborda el tema de la Evaluación Inicial o Línea de Base, puesto que es la primera evaluación que haremos antes de poner en marcha el proyecto. Los resultados de esta evaluación nos servirán para reajustar nuestro proyecto de innovación pedagógica.

<sup>1</sup> Conceptualmente, la evaluación inicial no solo se circunscribe a la línea de base, puesto que ésta solo mide los indicadores de los resultados, sin embargo en el presente documento se utilizan ambos términos como sinónimos, considerando la experiencia previa de los docentes, quienes en su práctica cotidiana utilizan los términos de evaluación inicial, proceso y final.

<sup>2</sup> El concepto de monitoreo y evaluación de proceso, de igual forma, están siendo asumidos en una misma dimensión.

## ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN INICIAL / LÍNEA DE BASE?

La línea de base es la imagen que se tiene de la realidad en la que se va a intervenir antes de comenzar el proyecto. Es como el conjunto de fotos que las profesoras tomaron del aula de laboratorio de inglés del colegio San Ramón, (IE Chincha Baja), antes de comenzar su proyecto (ver página siguiente). Estas imágenes sirven para compararlas después con los resultados obtenidos gracias al proyecto, pudiendo verse así el impacto del proyecto en la realidad. De ese modo, la línea de base se constituye en un instrumento de evaluación y de gestión.

En síntesis, podemos decir que la línea de base es el diagnóstico inicial de las variables del proyecto, medidas a través de los indicadores propuestos. Las principales variables o aspectos en los cuales se deben buscar resultados son los siguientes: aprendizajes, capacitación docente, gestión pedagógico-institucional, y equidad.

## Para tener EN CUENTA

Hace cuatro años atrás visitando el colegio San Ramón, (IE Chincha Baja), una profesora de inglés nos invitó a conocer su laboratorio de idiomas. Era una atractiva sala, con lindas cortinas, las paredes muy bien pintadas y con algunos lemas alusivos a la lectura, implementada con un televisor de pantalla gigante, videgrabadora, videos, libros, módulos de inglés de 1º a 5º de secundaria elaborados por las docentes de inglés del colegio con motivos turísticos locales y regionales, cabinas personales con auriculares, un piso de primera, pizarra acrílica, plumones, instrumentos musicales, etc.

Después de mostrarnos su laboratorio, nos dijo: “Ahora quiero que vean cómo encontramos este precioso laboratorio. Puso sobre una mesa un álbum de fotos donde se podía observar una sala abandonada, oscura, con el piso roto, algunas carpetas semidestruidas, paredes sin pintar y ventanas con vidrios rotos.

Luego aparecieron en la secuencia de fotos un grupo de personas compuesto por estudiantes, docentes y padres de familia limpiando la sala, pintando las paredes, instalando las cortinas, compartiendo un refrigerio, cantando al son de una guitarra... Así, con el trabajo de la comunidad educativa se fue transformando un aula abandonada en un laboratorio de idiomas que al encontrarlo tan agradable y equipado, hasta era solicitado por instituciones de la comunidad local para enseñar idiomas.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LEVANTAR LA LÍNEA DE BASE?

La línea de base nos permite:

- Conocer el punto de partida de nuestra intervención.
- Hacer comparaciones posteriores de los avances del proyecto con los resultados de inicio, e identificar el nivel de logro del proyecto de innovación a partir de los indicadores propuestos.
- Identificar y establecer los ajustes necesarios respecto a las estrategias y acciones que ayuden al logro de los resultados y objetivos del proyecto de innovación.

### ¿QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE LA LÍNEA DE BASE Y LOS PROPÓSITOS DEL FONDEP?

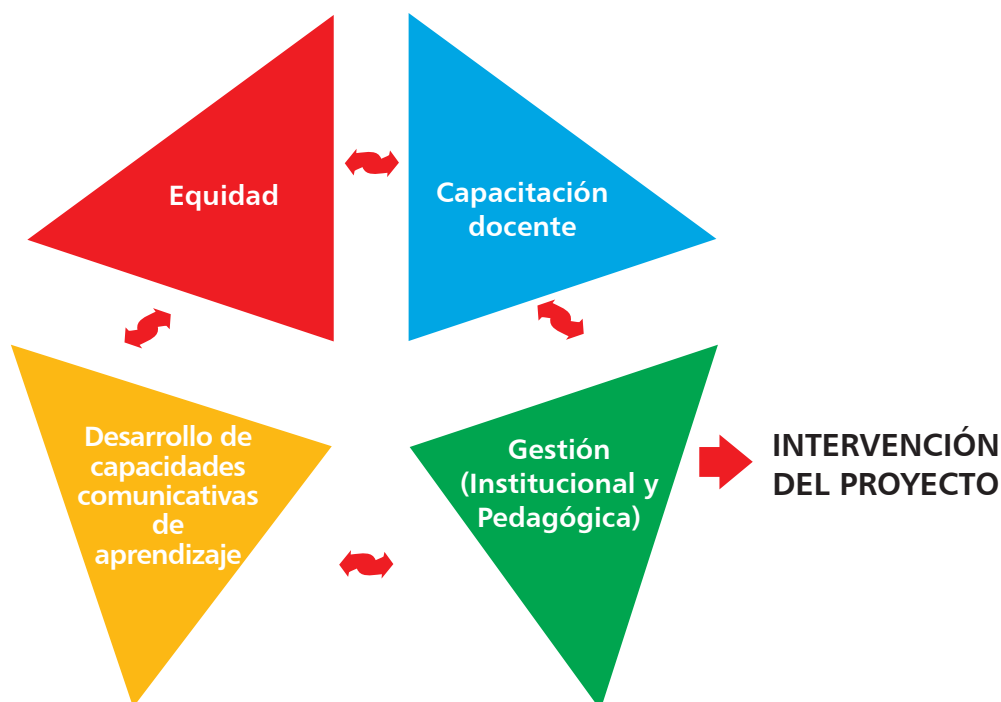
El Concurso de Proyectos de Innovación Pedagógica del Programa Escuelas que Innovan, niños que Aprenden, lanzado por el FONDEP, tiene como objetivo principal promover el cambio a través de la formulación y gestión de proyectos de innovación pedagógica de las instituciones educativas integradas de educación inicial y primaria de la provincia de Chincha.

Si bien los estudiantes y la mejora de la calidad de sus aprendizajes constituyen el principal propósito de toda innovación, hay que reconocer que la mejora de este aspecto está unida íntimamente a otros aspectos como la capacitación docente, el clima institucional, la integración, etc.

Esperamos que los proyectos de innovación que se pongan en marcha tengan impactos positivos en el desarrollo de capacidades comunicativas de los estudiantes, el desarrollo de capacidades docentes, la gestión pedagógico-institucional y la equidad. Por esa razón, proponemos a continuación un conjunto de indicadores para cada uno de estos aspectos.

En la elaboración de la matriz de línea de base, se deben incorporar algunos de estos indicadores que estén en armonía con el objetivo y los resultados del proyecto de innovación presentado por nuestra institución educativa.

### Algunos ejes en los que podría intervenir el proyecto



**MATRIZ DE INDICADORES POR EJES**

ASPECTOS		INDICADORES
Aprendizajes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de estudiantes que eligen y planifican sus lecturas.</li> <li>• % de estudiantes que leen más de un título por mes.</li> <li>• % de estudiantes que comprenden lo que leen a nivel literal.</li> <li>• % de estudiantes que comprenden lo que leen a nivel inferencial.</li> <li>• % de estudiantes que se expresan con coherencia.</li> <li>• % de estudiantes que producen textos creativos.</li> <li>• % de estudiantes que producen textos con coherencia.</li> <li>• % estudiantes que tienen hábitos de lectura.</li> <li>• % de estudiantes que dominan estrategias de comprensión lectora.</li> <li>• % de estudiantes que usan lenguaje no verbal para comunicarse.</li> <li>• % de estudiantes que usan estrategias metacognitivas de comprensión lectora.</li> </ul>
Capacitación docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % docentes informados sobre el proyecto.</li> <li>• % docentes capacitados en proyectos de innovación pedagógica.</li> <li>• % docentes que dominan estrategias cognitivas de comprensión lectora.</li> <li>• % docentes que dominan estrategias metacognitivas de comprensión lectora.</li> <li>• % docentes que tienen hábitos de lectura.</li> <li>• % docentes que producen textos creativos.</li> <li>• % docentes que dominan estrategias para el desarrollo de capacidades comunicativas.</li> <li>• % docentes que leen más de 12 títulos al año.</li> </ul>
Gestión	Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de incorporación del proyecto en el PCC.</li> <li>• Grado de incorporación del proyecto en las Unidades Didácticas.</li> </ul>
	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de incorporación del proyecto en el PEI.</li> <li>• % docentes que participan en el proyecto.</li> <li>• Grado de participación de los distintos estamentos en el CONEI.</li> <li>• N° de veces que se rinde cuentas a la comunidad educativa en el año.</li> <li>• N° de padres de familia asistentes a los talleres.</li> </ul>
Equidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de estudiantes discapacitados integrados.</li> <li>• N° de estudiantes que aprenden en su propia lengua.</li> <li>• % de niñas que asumen responsabilidades y roles de liderazgo en el proyecto.</li> </ul>

**ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA DE BASE****¿QUÉ ESTRATEGIA METODOLÓGICA PODEMOS SEGUIR EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA DE BASE?**

En la construcción de nuestra línea de base podemos considerar tres momentos:

1. Planificación.
2. Ejecución.
3. Procesamiento e informe.

### 1 PLANIFICACIÓN DE LA LÍNEA DE BASE

La planificación de la línea de base comprende la realización de tres acciones:

- La elaboración de la matriz de línea de base.
- El diseño de los instrumentos de recojo de información.
- La organización para el recojo de información.

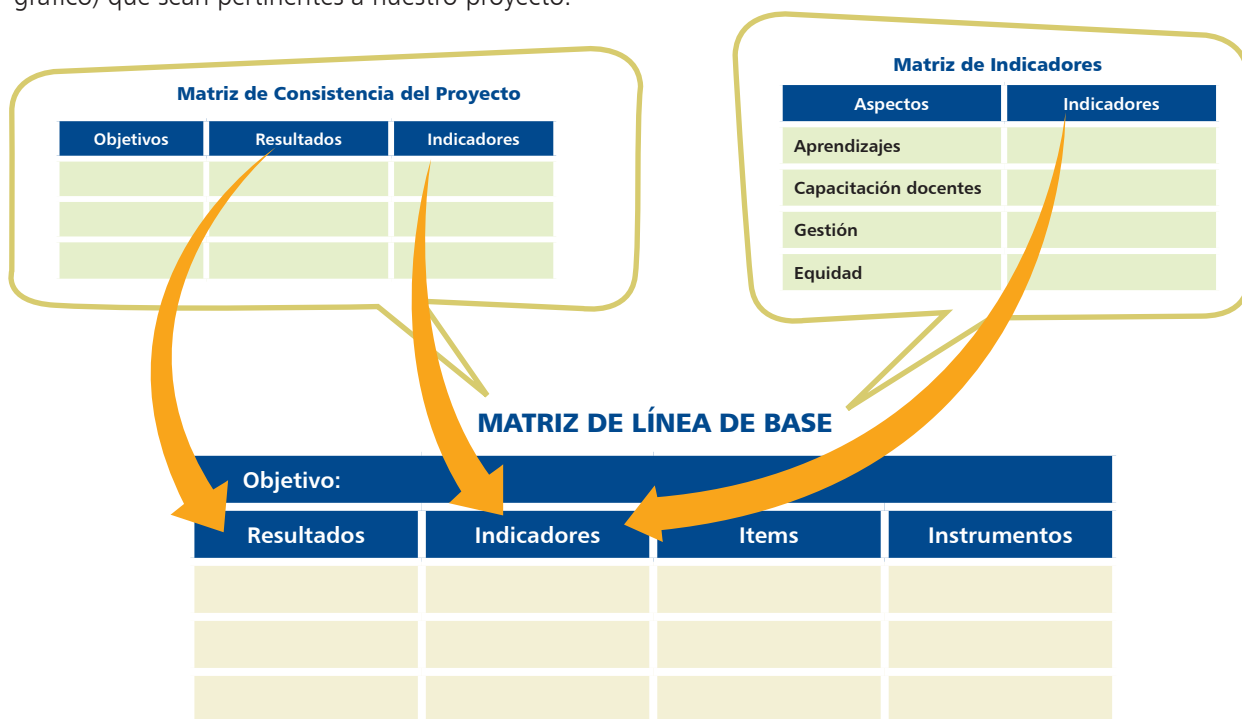


### ELABORAMOS NUESTRA MATRIZ DE LÍNEA DE BASE

Para elaborar la matriz de línea de base necesitamos contar con dos insumos básicos: la matriz de consistencia de nuestro proyecto de innovación y la matriz de indicadores.

De la Matriz de Consistencia del Proyecto tomamos los resultados e indicadores (área sombreada en el gráfico líneas abajo), las analizamos, y si hay necesidad de hacer reajustes, los hacemos.

Luego incorporamos aquellos indicadores de la “Matriz de Indicadores de Impacto” (área sombreada en el gráfico) que sean pertinentes a nuestro proyecto.



En el cuadro siguiente presentamos la Matriz de Consistencia del proyecto “Elijo mis libros y comprendo lo que leo de mi Alforja Viajera”. De esta matriz se toman los resultados y los indicadores, y se incorporan en la matriz de línea de base de nuestro proyecto, que se puede ver en el cuadro siguiente.

Así, en la matriz de línea de base del proyecto “Elijo mis libros y comprendo lo que leo de mi Alforja Viajera”, se pueden observar los resultados e indicadores traídos de la Matriz de Consistencia y los indicadores de la Matriz de Indicadores.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO "ELIJO MIS LIBROS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA"

Jerarquía:	Descripción	Indicadores	Actividades	Metas
R E S U L T A D O S	<p><b>Resultado 1</b></p> <p>Alforjas Viajeras implementadas con libros elegidos por los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alforjas Viajeras implementadas con libros elegidos por los estudiantes.</li> </ul>		
	<p><b>Resultado Nº 2</b></p> <p>Padres de familia que participan en actividades de desarrollo de hábitos de lectura de sus hijos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de padres de familia que participan activamente en eventos de apoyo al desarrollo de hábitos de lectura de sus hijos.</li> </ul>		
	<p><b>Resultado Nº 3</b></p> <p>Docentes con dominio de estrategias metacognitivas de comprensión lectora y producción de textos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de docentes que usan estrategias cognitivas para el desarrollo de la comprensión lectora.</li> </ul>		



## MATRIZ DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO “ELIJO MIS LIBROS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”

# PASO 4

Conocemos nuestra realidad.  
Línea de Base

Elevar el nivel de comprensión lectora en los estudiantes de 1º a 6º grado.			
Objetivo	Indicadores	Ítemes	Instrumentos
<b>Resultados</b>			
<b>Resultado 1</b> Alforjas Viajeras implementadas con libros elegidos por los estudiantes.	Una Alforja Viajera por aula.  Alforjas Viajeras implementadas con libros elegidos por los estudiantes.	- Cuentan con una alforja viajera por aula, diseñada conjuntamente con los estudiantes  - Cuenta con 50 libros por aula para la implementación de la alforja viajera.	Ficha de observación
<b>Resultado Nº 2</b> Padres de familia que participan en las actividades de desarrollo de hábitos de lectura de sus hijos.	% de padres de familia que participan activamente en eventos de apoyo al desarrollo de hábitos de lectura de sus hijos.  % de padres de familia que leen con frecuencia.	- Registran asistencia de la participación de los PFFF en eventos de lectura de sus hijos: la hora del cuento.	Encuesta.
<b>Resultado Nº 3</b> Docentes con dominio de estrategias metacognitivas de comprensión lectora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de docentes que dominan estrategias cognitivas para el desarrollo de la comprensión lectora.</li> <li>• % de docentes que dominan estrategias metacognitivas para el desarrollo de la comprensión lectora.</li> <li>• % de docentes que planifican acciones orientadas al desarrollo de la comprensión lectora.</li> <li>• % de docentes que aplican adecuadamente estrategias cognitivas para el desarrollo de la comprensión lectora.</li> </ul>		Encuesta.

## DISEÑAMOS NUESTROS INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Los instrumentos para el recojo de información se determinan considerando la naturaleza de los indicadores. Generalmente, se suele emplear:

- Pruebas de desarrollo.
- Fichas de observación.
- Cuestionarios.
- Guías de entrevista.

Una vez identificados los instrumentos a utilizar, se procede a construir cada uno de ellos.

Para la construcción de cada instrumento se requiere:

- Definir la estructura básica del mismo, es decir, las variables o aspectos.
- Elaborar los ítems/preguntas para cada aspecto.
- Para estandarizar el proceso de recolección de información se sugiere construir un manual de instrucciones para la aplicación de cada instrumento.

A continuación presentamos un ejemplo de instrumento de recojo de información, elaborado a partir de la matriz de línea de base de la página anterior.

## VEAMOS UN EJEMPLO DE INSTRUMENTO

### EVALUACIÓN DE INICIO PROYECTO DE INNOVACIÓN "ELIJO MIS LIBROS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA"

Estudiante: .....

Grado y sección: .....

#### 1. ¿Qué libro, novela, o revista leíste en los últimos tres meses que fueron de tu libre elección?

ÚLTIMOS TRES MESES	LIBROS, NOVELAS, REVISTAS LEIDAS QUE ELEGISTE LEER Y LEÍSTE
Abril de 2012	
Marzo de 2012	
Febrero de 2012	

**2. ¿Tienes un plan de los libros o títulos que vas a leer en los próximos dos meses?**

Sí ( ) No ( )

Si responde Sí, llenar el siguiente cuadro:

PRÓXIMOS DOS MESES	LIBROS, NOVELAS, REVISTAS QUE PLANEASTE LEER
Junio de 2012	
Julio de 2012	

Lee con atención el siguiente fragmento del cuento "Paco Yunque" y contesta las preguntas que siguen a continuación:

**3. Señala en el siguiente cuadro, las actitudes de Humberto Grieve, Paco Yunque y Paco Fariña en el cuento.**

ACTITUDES DE:		
Humberto Grieve	Paco Yunque	Paco Fariña

**4. ¿Quién es el personaje principal y quiénes los personajes secundarios en el cuento "Paco Yunque"?**

Personaje principal:		
Personajes secundarios:		

5. ¿Cuál es el tema central del cuento “Paco Yunque”?

.....

.....

.....

.....

6. ¿Por qué Humberto Grieve maltrata a Paco Yunque del modo que lo hace?

.....

.....

.....

.....

7. Compara las actitudes de Humberto Grieve y Paco Fariña con personas de tu comunidad.

PERSONAJE DEL CUENTO	PERSONAS DE MI COMUNIDAD	
	Nombre:	Se parece en que:
Humberto Grieve		
Paco Fariña		

8. ¿Estás de acuerdo con las actitudes de Humberto Grieve?, ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

**DISEÑEMOS LOS OTROS INSTRUMENTOS**

Todavía tenemos que construir los otros instrumentos, que son las encuestas para padres de familia y para los docentes, y la ficha de observación para el taller. Después sí nos organizamos para levantar la línea de base.

**NOS ORGANIZAMOS PARA LEVANTAR NUESTRA LÍNEA DE BASE**

Una vez que hemos elaborado los instrumentos, organizamos su aplicación. Para ello podemos utilizar la siguiente matriz:

**NOS ORGANIZAMOS PARA LEVANTAR NUESTRA LÍNEA DE BASE**

Instrumento	Responsable(s)	Fecha	Fuente de información
Prueba de desarrollo	Profesor de aula	22 de mayo	Estudiantes de 2º grado
Encuesta	Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización	24 de mayo	Docentes
Encuesta	Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización	21 de mayo	Padres de familia

Hay que tener en cuenta que la elección de los responsables para aplicar los instrumentos se hace en función del tipo de información que se va a recoger.

## 2

**APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN**

Para la aplicación de los instrumentos de recojo de información debemos considerar las instrucciones definidas en el manual respectivo.

La Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización, responsable de levantar la línea de base, cumple durante esta etapa las siguientes funciones:

- Organizar a los actores de la comunidad educativa que participarán en el proceso de recolección de la información.
- Capacitar a los participantes para la aplicación de los instrumentos, con sesiones prácticas.
- Asesorar y motivar permanentemente a los equipos formados, para garantizar una buena recolección de la información.
- Archivar en forma organizada los instrumentos una vez que se apliquen, para facilitar su procesamiento.

## 3

**PROCESAMIENTO DE DATOS E INFORME**

Para el procesamiento de la información se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Construir la base de datos, considerando la matriz de línea de base.
- Analizar la información.
- Determinar las conclusiones y sugerencias.



## CONSTRUIAMOS NUESTRA BASE DE DATOS

A continuación presentamos un ejemplo de construcción de base de datos, elaborada a partir del instrumento de línea de base propuesto.

BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo) “ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”			
Pregunta 1: ¿Qué libro, novela, o revista leíste en los últimos tres meses que fueron de tu libre elección?			
Indicadores	Nº	%	Observaciones
Estudiantes que no leyeron ningún libro o título	20	58,8	
Estudiantes que leyeron un libro o título	8	23,5	
Estudiantes que leyeron 2 libros o títulos	3	8,8	
Estudiantes que leyeron 3 libros o títulos	2	5,9	
Estudiantes que leyeron más de 3 libros o títulos	1	2,9	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo) “ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”			
Pregunta 2: ¿Tienes un plan de los libros o títulos que vas a leer en los próximos dos meses?			
Indicadores	Nº	%	Observaciones
Sí tienen plan	15	44,1	
No tienen plan	19	55,9	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo) “ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”			
Pregunta 2a: Los que Sí tienen plan de lectura en los próximos dos meses			
Indicadores	Nº	%	Observaciones
Planean leer al menos un libro o título	8	53,3	
Planean leer al menos un libro o título	6	40,0	
Planean leer más de 2 libros o títulos	1	6,7	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	

**BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo)**  
**“ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”**

**Pregunta 3: Señala en el siguiente cuadro, las actitudes de Humberto Grieve, Paco Yunque y Paco Fariña.**

Indicadores	Nº	%	Observaciones
Identifican correctamente las actitudes de uno de los tres personajes	3	8,8	
Identifican correctamente las actitudes de dos personajes	10	29,4	
Identifican correctamente las actitudes de los tres personajes	16	47,1	
No contestan	5	14,7	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

**BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo)**  
**“ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”**

**Pregunta 4: ¿Quién es el personaje principal y quiénes los personajes secundarios en el cuento “Paco Yunque”?**

Indicadores	Nº	%	Observaciones
Identifican al personaje central y los personajes secundarios	20	58,8	
Identifican solo al personaje central	5	14,7	
Identifican solo a los personajes secundarios	6	17,6	
No identifican correctamente a los personajes	3	8,8	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

**BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo)**  
**“ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”**

**Pregunta 5: ¿Cuál es el tema central del cuento “Paco Yunque”?**

Indicadores	Nº	%	Observaciones
Reconocen el tema del cuento	23	67,6	
No reconocen el tema del cuento	11	32,4	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

**BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo)**  
**“ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”**

**Pregunta 6: ¿Por qué Humberto Grieve maltrata a Paco Yunque del modo que lo hace?**

Indicadores	Nº	%	Observaciones
Explican con coherencia el por qué H. Grieve maltrata a P. Yunque	18	52,9	
No explican con coherencia el por qué H. Grieve maltrata a P. Yunque	9	26,5	
No contestan	7	20,6	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

**BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo)**  
**“ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”**

**Pregunta 7: Compara las actitudes de Humberto Grieve y Paco Fariña con personas de tu comunidad.**

Indicadores	Nº	%	Observaciones
Identifican correctamente las actitudes de personas de la comunidad con uno de los personajes del cuento	13	38,2	
Identifican correctamente las actitudes de personas de la comunidad con H. Grieve y Paco Fariña	16	47,1	
No contestan	5	14,7	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

**BASE DE DATOS DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO (Ejemplo)**  
**“ELIJO MIS LECTURAS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE MI ALFORJA VIAJERA”**

**Pregunta 8: ¿Estás de acuerdo con las actitudes de Humberto Grieve? ¿Por qué?**

Indicadores	Nº	%	Observaciones
Formulan juicios de valor y lo fundamentan correctamente	17	50,0	
No fundamentan adecuadamente su respuesta	10	29,4	
No contestan	7	20,6	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	

#### ANALIZAMOS LA INFORMACIÓN Y ELABORAMOS LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de contar con los datos debidamente procesados, se analiza la información, recordando que cada pregunta responde a un indicador y cada indicador a un resultado.

A partir del análisis de los indicadores, formulamos nuestras conclusiones y planteamos recomendaciones orientadas a mejorar la gestión del proyecto.

Resultado	Indicadores	Preguntas	Datos procesados	Conclusiones	Recomendaciones
Docentes innovadores generan cambios en su trabajo pedagógico	7 de 9 docentes aplican al menos, 2 veces por semana estrategias de comprensión lectora en sus sesiones de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Que estrategias de comprensión lectora aplica en clase?</li> <li>-Durante la semana con que frecuencia aplicas estrategias metodológicas de comprensión lectora.</li> </ul>	-5 de 9 docentes aplican estrategias de Comprensión Lectora durante el primer mes .		
	5 de 9 docentes registran sus vivencias pedagógicas y las utilizan para generar mejoras en su practica pedagógica	Utilizas en la semana tu cuaderno anecdotario para registrar experiencias valiosas o desfavorables que surgieron durante el desarrollo de tu clase	-3 de 9 docentes han registrado por lo menos 1 vez a la semana sus vivencias pedagógicas.		

\* Cuaderno anecdotario: Es un documento donde se registran información sobre las vivencias pedagógicas del docente, relacionadas con sus logros, limitaciones y posibles aspectos que permitan ser analizados, de manera individual y colectiva, para realizar mejoras en el diseño y aplicación de nuevas experiencias con la finalidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

### NUESTRO INFORME DE LÍNEA DE BASE

Finalmente, presentamos el informe cuantitativo y cualitativo al Comité de Gestión del Proyecto de Innovación con las conclusiones y sugerencias respectivas. Después de su análisis por parte de todos los involucrados en el proyecto, se deriva el informe a la Comisión de Participación y Rendición de Cuentas para que pueda cumplir con su función de difusión de la situación de inicio del proyecto ante la comunidad educativa.



### INFORME DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO “ELIJO MIS LIBROS Y COMPRENDO LO QUE LEO DE LA ALFORJA VIAJERA”

#### I. Matriz de línea de base.

Objetivo			
Resultados	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Resultado 1:			
Resultado 2:			

## II. Pasos seguidos en la recolección de información

---

---

Se refiere a la organización y aplicación de instrumentos.

## III. Resultados obtenidos

a. En cuanto al indicador 1

---

---

Se refiere a la información procesada que se ha obtenido a través de la aplicación de los instrumentos diseñados.

b. En cuanto al indicador 2

---

---

## IV. Conclusiones

---

---

---

---

Se refiere a la emisión de juicios que se determinan como consecuencia de la información procesada.

## V. Recomendaciones

---

---

---

Se refiere a las precisiones, que tienen como finalidad afinar la estrategia de intervención.





**ELABORAMOS NUESTRA MATRIZ DE LÍNEA BASE**

ELABORAMOS NUESTRA MATRIZ DE LINEA BASE

Objetivo			
Resultados	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Resultado 1:			
Resultado 2:			
Resultado N° 3			

Recordemos verificar la pertinencia y relevancia de nuestros indicadores, así como incorporar indicadores propuestos por el FONDEP.

**DISEÑAMOS NUESTROS INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN**

EVALUACIÓN DE INICIO PROYECTO DE INNOVACIÓN “.....”

Estudiante: .....

Grado y sección: .....

1 ¿.....?

---



---



---

Recordemos que las preguntas deben elaborarse en función de los indicadores de la matriz de línea de base.

### NOS ORGANIZAMOS PARA LEVANTAR NUESTRA LÍNEA DE BASE

Nos organizamos para la aplicación de los instrumentos de recojo de información de nuestra línea de base.

Instrumento	Responsable(s)	Fecha	Fuente de información

### CONSTRUIMOS NUESTRA BASE DE DATOS DE LA LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO

#### CONSTRUIMOS NUESTRA BASE DE DATOS DE LA LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO

“ .....

Pregunta 1: .....			
Indicadores	Nº	%	
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	
Pregunta 2: .....			
Indicadores	Nº	%	
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	

Recordemos que la base de datos tiene que ser construida en función del tipo de preguntas o ítems que proponamos para el recojo de información.



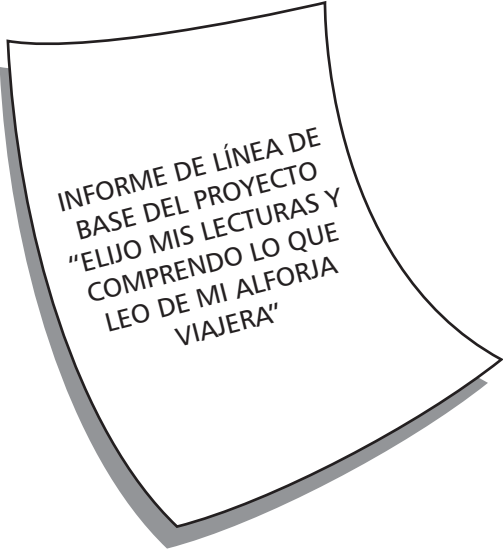
### ANALIZAMOS LA INFORMACIÓN Y ELABORAMOS LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de contar con los datos procesados, se analiza la información, recordando que cada pregunta responde a un indicador y cada indicador a un resultado.

A partir del análisis de los indicadores, formulamos nuestras conclusiones y planteamos recomendaciones orientadas a mejorar la gestión del proyecto.

Resultado	Indicadores	Preguntas	Dato procesado	Conclusiones	Recomendaciones
Resultado 1:					
Resultado 2:					
Resultado 3:					

Una vez concluido nuestro informe de línea de base, se lo entregamos a la Comisión de Gestión del Proyecto.



**PRESENTAMOS NUESTRO INFORME DE LÍNEA DE BASE****INFORME DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN**

“.....”

**I. Matriz de línea de base**

Objetivo			
Resultados	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Resultado 1:			
Resultado 2:			
Resultado 3:			

**II. Pasos seguidos en la recolección de información**

---

**III. Resultados obtenidos**

a. En cuanto al indicador 1

---

b. En cuanto al indicador 2

---

c. En cuanto al indicador 3

---

**IV. Conclusiones**

---

**V. Recomendaciones**

---



## Reflexionar para Aprender

# Contrapunto

Siguiendo la secuencia metodológica presentada en el paso 1, respecto a la sistematización, lo primero que tenemos que hacer es definir las necesidades de información.

## A DEFINIMOS QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS

### ¿Qué información necesitamos recoger?

- Pasos seguidos en la construcción de la línea de base.
- Dificultades en la aplicación de los instrumentos.
- Resultados, conclusiones y recomendaciones de la línea de base.

Queridos colegas, amigos y amigas, ahora vamos a sistematizar nuestra experiencia en el Paso 4: Identificando el escenario donde se ejecutará el Proyecto de Innovación Pedagógica. Primero veamos qué información necesitamos.



Debemos recoger la información que necesitamos para evitar que se pierda en el olvido. Veamos a quién le podemos preguntar en cada caso.

## B ¿QUÉ INFORMACIÓN NOS FALTA Y CÓMO LA PODEMOS OBTENER?

¿Qué información necesitamos recoger?	¿Nos falta?	¿Quién nos la puede brindar?
Pasos seguidos en la construcción de la línea de base		Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización
Dificultades en la aplicación de los instrumentos		Equipos que aplicaron los instrumentos
Resultados, conclusiones y recomendaciones de la línea de base		Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización

## C

## REGISTRAMOS LO QUE MÁS NOS IMPACTÓ

Durante la etapa de planificación, aplicación, procesamiento de datos y elaboración del informe de la línea de base se presentaron seguramente sucesos y anécdotas muy particulares que nos llamaron la atención, nos marcaron o impactaron, por alguna razón. Estos sucesos y anécdotas merecen ser registrados a fin de que sirvan a otras personas y a nosotros mismos en próximas acciones que ejecutemos. Como ya hemos mencionado, podemos utilizar diversos formatos:

- Relatar una anécdota.
- Hacer entrevistas.
- Recoger testimonios.
- Tomar fotos.



## D

## ANALIZAMOS Y REFLEXIONAMOS A PARTIR DE LA INFORMACIÓN

Este es el momento de arribar a consensos, a partir del análisis y la reflexión.

En este paso hemos cumplido con tareas muy importantes como:

**¡Qué interesante!**

Al llevar a cabo este paso podremos contar con la línea de base de nuestro proyecto, es decir, que podremos saber cómo estamos empezando para después poder apreciar en qué hemos cambiado.

**¡Sigamos adelante!**



# PASO **5**

## Elaboramos e implementamos nuestro **Plan de Monitoreo**



Los responsables de la Comisión de Monitoreo, Evaluación y Sistematización, se reúnen para tomar algunos acuerdos...

Ahora sí empezó el verdadero trabajo, el problema es que no sabemos cómo hacerlo, y muchos ven el monitoreo como una persecución a los profesores para que trabajen.



Uff, profesora, si así piensan nos vamos a ganar enemigos, además de mucho más trabajo.

*Con aire de preocupación, propone buscar información, ya que ella no quiere enemistarse con sus colegas.*



Entonces, ¿por qué no acudimos al sociólogo que trabaja en un proyecto que se realiza en la comunidad, y buscamos información en Internet sobre este tema.



¡Bien! manos a la obra o, mejor dicho, ¡manos al monitoreo!





En este paso abordaremos los siguientes TEMAS:

- EL concepto de monitoreo.
- Importancia del monitoreo.
- Etapas del monitoreo.

### ¿QUÉ ES EL MONITOREO?

El monitoreo es un instrumento de gestión que permite recoger información confiable y oportuna sobre los logros y debilidades del proyecto, a fin de tomar decisiones orientadas a la optimización de los resultados.

El monitoreo es también un proceso de acompañamiento y diálogo permanente, mediante el cual se verifica el nivel de avance o desarrollo de las acciones del proyecto. Está orientado a la consecución de los resultados u objetivos específicos, brindando información oportuna para una adecuada toma de decisiones.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE MONITOREAR LOS PROYECTOS?

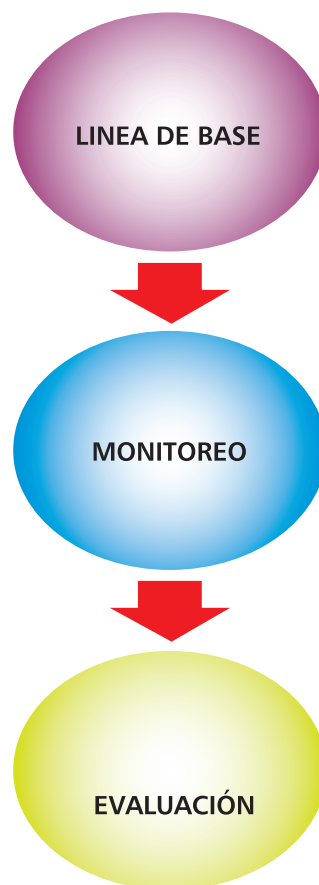
El monitoreo de un proyecto adquiere importancia por lo siguiente:

#### 1. Muestra si el proyecto está funcionando y la manera como funciona.

El monitoreo, a través de los datos recogidos y analizados, permitirá que el Comité de Gestión de Proyectos y todos los participantes

**observemos el funcionamiento del proyecto, y si éste está teniendo los resultados planificados.**

Además, muestra cómo funciona el proyecto. Es decir, nos permite conocer a profundidad los logros, dificultades y potencialidades que existen en el proyecto, para mantenerlos, superarlos o aprovecharlos, según sea el caso.



Es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos en el monitoreo se constituyen en insumos para la sistematización y la evaluación del proyecto.

Recordemos que el monitoreo se realiza durante la ejecución del proyecto, como un proceso intermedio entre la línea de base y la evaluación, es decir, la línea de base se realiza al inicio del proyecto, el monitoreo durante el proceso de implementación y la evaluación al término del proyecto.

**2. Permite fortalecer el proyecto.**

Conocer los logros, las dificultades y/o las potencialidades que tiene el proyecto de innovación, nos permite planificar acciones para superar las dificultades, retroalimentar los procesos y poner en marcha acciones que consoliden y fortalezcan el proyecto.

**3. Ayuda a institucionalizar los cambios que genera el proyecto.**

Si los participantes comprometidos con el proyecto somos conscientes de los cambios y mejoras que el proyecto está generando en la institución educativa, podemos continuar realizando las acciones positivas, seguir usando las estrategias exitosas y adueñarnos de las herramientas del proyecto. De ese modo, estaremos dando los pasos para institucionalizar los cambios.

**4. Permite tomar decisiones acertadas.**

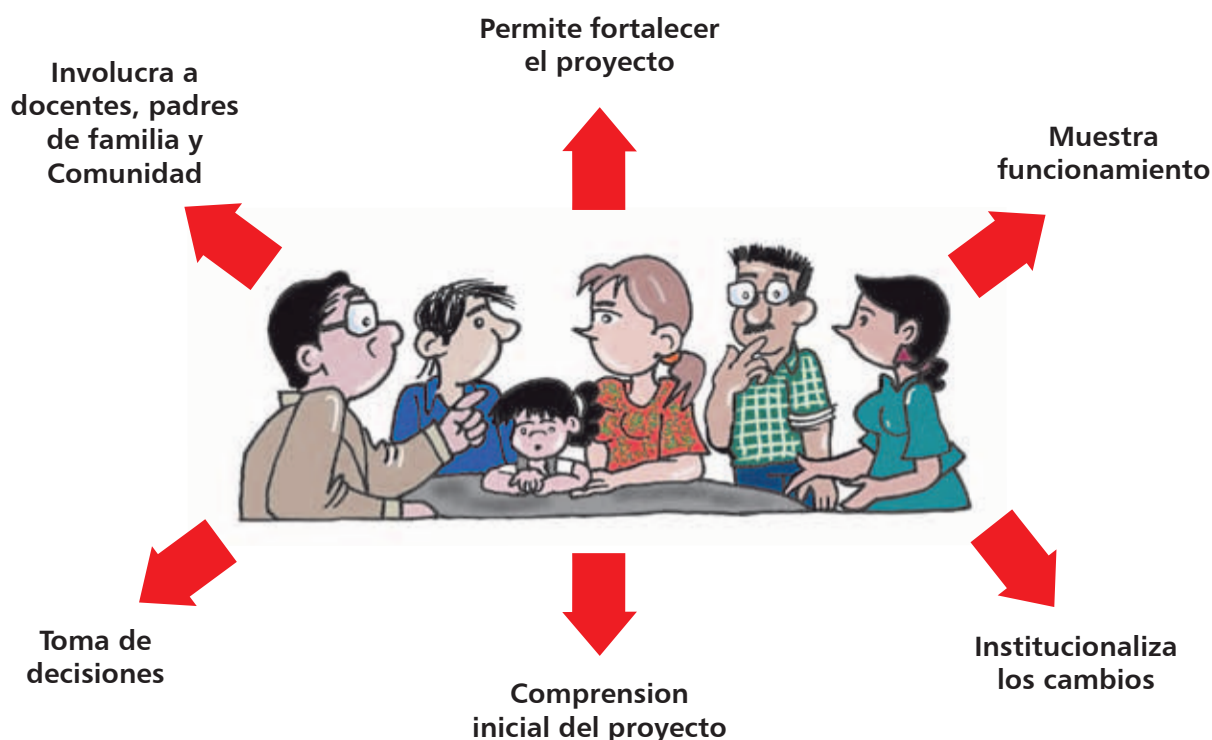
Al contar con información sobre las dificultades que van apareciendo así como de sus causas, es posible que los involucrados en el proyecto tomemos decisiones acertadas orientadas a superarlas.

**5. Permite involucrar a los docentes, padres de familia y comunidad con el proyecto.**

En la medida en que los docentes, padres de familia y miembros de la comunidad tengamos un conocimiento real de los avances y dificultades que se tienen al implementar el proyecto, es posible que deseemos comprometernos más y trabajar en pro de los resultados y objetivos del proyecto.

**6. Ayuda a la comprensión total del proyecto y sus cambios.**

En la medida que el monitoreo genera información de los diferentes procesos que se desarrollan en el proyecto, permitirá tener un conocimiento general de su funcionamiento, además de asegurar que los cambios que se están realizando en la IE sean atribuibles al proyecto.

**IMPORTANCIA DEL MONITOREO**

## EL MONITOREO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

El sistema de monitoreo se constituye en una herramienta fundamental para la gestión del proyecto, pues a partir de la información que proporciona se podrá tomar las decisiones más acertadas y oportunas.

En tal sentido, para obtener información oportuna y válida es necesario realizar nuestro Plan de Monitoreo.

## ¿CÓMO ELABORAMOS NUESTRO PLAN DE MONITOREO?

El plan de monitoreo tiene tres grandes etapas:

### ETAPAS DEL MONITOREO



### DETERMINAMOS EL OBJETIVO

El proceso de monitoreo requiere tener una direccionalidad, una intencionalidad, es decir, saber qué información necesitamos y para qué nos va a servir la información obtenida. Esa intencionalidad se operativiza en los objetivos.

Para elaborar los objetivos del monitoreo debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué información necesitamos?

- ¿Para qué nos servirá dicha información?

Ejemplo: Brindar información sobre la mejora de los niveles de coherencia y cohesión de textos narrativos producidos por los niños de la IE.

El objetivo está respondiendo a la primera pregunta. Para cada pregunta podemos proponer más de un objetivo.

### DEFINIMOS LAS ACTIVIDADES A MONITOREAR

En la guía ya señalamos que el monitoreo es el seguimiento al desarrollo de las actividades y que la evaluación está referida a la verificación del logro de los resultados y el objetivo del proyecto.

No olvidemos que las actividades tienen una articulación vertical, es decir entre sí, y una articulación horizontal, es decir con los resultados y el objetivo del proyecto; la unión de ambas brinda consistencia al proyecto.

Entonces, habrá que determinar las actividades a monitorear e incorporarlas en la Matriz de Planificación del Monitoreo, la que debe ser trabajada en forma conjunta con los involucrados en el proyecto, es decir, los docentes, padres de familia, comunidad y el Comité de Gestión del Proyecto. Es necesario, además, determinar quién requiere la información y cómo se va a presentar.

Hay que recordar que el monitoreo también se aplica al aspecto financiero del proyecto, es decir, a la inversión realizada en las actividades.



## ELABORAMOS LOS INSTRUMENTOS DE MONITOREO

Un insumo básico para la elaboración de los instrumentos de monitoreo es la Matriz de Consistencia del Proyecto. Allí tenemos el objetivo central, los resultados con sus indicadores, y las actividades con sus metas, elementos principales para el proceso de monitoreo.

# 1

## ELABORACIÓN DE LA MATRIZ PARA DETERMINAR PREGUNTAS PARA CADA ACTIVIDAD

- De la Matriz de Consistencia del Proyecto se traslada a la Matriz de Monitoreo, el objetivo central, los resultados, las actividades y las metas de cada actividad del proyecto.
- Cada meta se descompone en sus tres elementos:
  - a) **Cantidad**, que se refiere al número de veces que se desarrollará esa actividad;
  - b) **Calidad**, que indica las cualidades que tiene esa actividad; y
  - c) **Tiempo**, que indica la duración de la actividad.
- Ejemplo:

### Actividad

Talleres de capacitación para docentes sobre el desarrollo de estrategias de comprensión de lectura

### Meta

3 talleres de capacitación para docentes.

### Elementos

- Cantidad: Tres talleres.
- Calidad: La temática es sobre estrategias de comprensión de lectura y responde a las necesidades de los docentes.
- Tiempo: Cada taller tiene una duración de 32 horas.
- Luego se determina qué instrumento elaboraremos o usaremos para monitorear dicha actividad. Esto dependerá de las necesidades de información y del tipo de actividad.
- En última instancia se determinan los ítems o preguntas que constituirán los instrumentos de monitoreo.

Tomando como referencia el proyecto "Con la greda de mi comunidad mejoro mis textos narrativos", desarrollaremos un ejemplo de elaboración de instrumentos.



### MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE ITEMS O PREGUNTAS

Objetivo Central	Resultados	Actividad	Meta	Metas programadas			Fuente de verificación	Ítems o preguntas para el instrumento
				Cantidad	Calidad	Tiempo		
Motivar la producción escrita en cuanto a coherencia, cohesión y estructura formal de los textos narrativos por medio de la greda como recurso natural-cultural en los niños de la IE.	<b>Resultado Nº 1</b> Implementar el taller de arte para desarrollar la motricidad gruesa y fina en los trabajos creativos con greda realizados por niños y niñas de 1º a 6º de primaria.	<b>Actividad 1.1.</b> Adecuación de un ambiente con las condiciones necesarias para taller de arte	01 taller de arte implementado	01 taller de arte	Contar con los módulos y materiales acordes con el taller	A 15 días de iniciado el proyecto	Taller de arte	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La IE cuenta con taller de arte?</li> <li>El taller de arte está implementado con...?</li> <li>¿Los materiales permiten el desarrollo de la motricidad de los estudiantes?</li> </ul>
		<b>Actividad 1.2.</b> Realización de actividades pedagógicas, en el taller, que permitan el desarrollo de la motricidad y creatividad	Actividades de producción de textos semanales por grado de estudios	01 actividad de producción por sección	Desarrollan la motricidad fina, gruesa y la creatividad	Semanal	Estudiantes de la IE	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Desarrollan actividades pedagógicas en el taller de arte?</li> <li>¿Todos los grados desarrollan actividades pedagógicas?</li> <li>¿Cumplen con el número de actividades pedagógicas por semana?</li> <li>¿Las actividades pedagógicas desarrollan la motricidad fina y gruesa?</li> <li>Las actividades pedagógicas desarrollan la creatividad?</li> </ul>
		<b>Actividad 1.3.</b>						



## 2 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MONITOREO

Los instrumentos de monitoreo pueden ser fichas de verificación, entrevistas, encuestas, guía de grupos focales, fichas de observación pedagógica, pruebas a los estudiantes, etc.

Los instrumentos no tienen que ser complejos ni complicados en su elaboración. En el siguiente ejemplo presentamos una ficha de verificación para actividades que tienen que ver con procesos de implementación de material o uso de materiales, mobiliario o infraestructura, y una ficha de observación pedagógica para el seguimiento a procesos pedagógicos en las aulas. Ha sido elaborada utilizando los ítems o preguntas formuladas en la matriz de monitoreo.

### FICHA DE VERIFICACIÓN: I. DATOS INFORMATIVOS

Institución Educativa: .....

Nombre del proyecto: .....

Fecha de verificación: .....

Responsables del recojo de información: .....

**II. RECOJO DE INFORMACIÓN:** Para el nivel de avance cualitativo, se deben describir técnicamente los logros.

Nº	ITEMES	SÍ	EN PROCESO	NO	NIVEL DE AVANCE CUALITATIVO
1	La IE cuenta con taller de arte				
2	El taller de arte está implementado con :				
	• Arcilla para moldeado.				
	• Cajas con arena				
	• Materiales para trazos				
	• Tijeras				
	• Punzones				
3	Los materiales permiten el desarrollo de la motricidad fina de los estudiantes				
4	Los materiales permiten el desarrollo de la motricidad gruesa de los estudiantes				
5	Los materiales permiten el desarrollo de la creatividad de los estudiantes				
6	Los docentes desarrollan actividades pedagógicas en el taller de arte				
7	Todos los grados desarrollan actividades pedagógicas.				
8	Se cumple el número de actividades pedagógicas propuestas por semana				
Firma del responsable(s) de la verificación:					

La ficha de observación pedagógica responde a la pregunta: ¿Las actividades pedagógicas desarrollan la motricidad fina, gruesa y la creatividad? Para conocer la respuesta a esta pregunta el equipo de monitoreo tendrá que observar el desarrollo de las actividades pedagógicas que se desarrollan en el taller de arte.

### FICHA DE OBSERVACIÓN PEDAGÓGICA

#### I. DATOS INFORMATIVOS

Institución Educativa: .....

Nombre del proyecto: .....

Fecha de la observación: .....

Responsables del recojo de información: .....

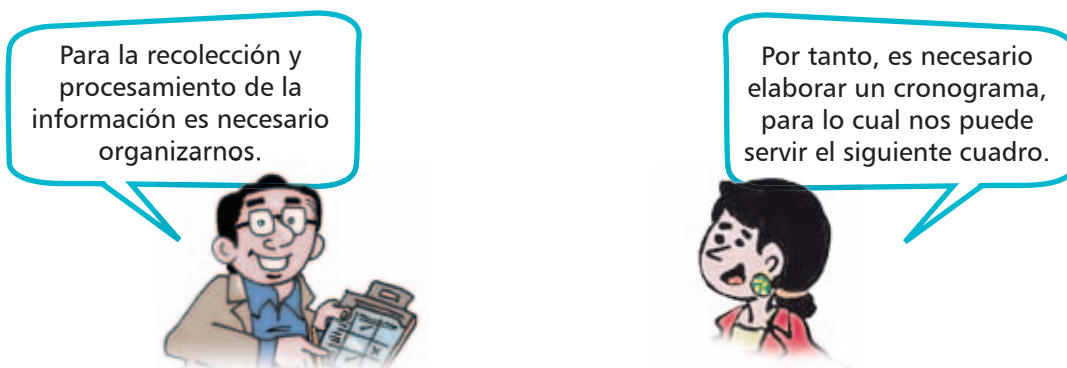
#### II. RECOJO DE INFORMACIÓN

Para verificar el nivel de avance cualitativo se deben describir técnicamente los logros.

Nº	ITEMES	SÍ	EN PROCESO	NO	NIVEL DE AVANCE CUALITATIVO
1	Los alumnos participan en actividades de:				
	• Manipulación de la arcilla				
	• Elaboración de esculturas de arcilla				
	• Juego con diferentes materiales: suaves, ásperos, duros, blandos, etc.				
	• Trazado libre				
	• Trazado sobre punteados				
	• Cortado de figuras				
	• Dibujo libre				
	• ...				
	•				
3	El docente incentiva la participación libre y espontánea de los estudiantes				
<b>Firma del responsable(s) de la verificación:</b>					
<b>Firma del docente monitoreado:</b>					

### 3 COLECCIÓN Y PROCESAMIENTO

En el monitoreo se debe recoger dos tipos de información: cuantitativa, es decir, aquella que nos brinda cantidades, y cualitativa, aquella que nos indica la calidad de la intervención del proyecto.



INSTRUMENTO A USAR	QUIÉN BRINDA LA INFORMACIÓN	QUIÉN APLICA EL INSTRUMENTO	FECHA DE RECOJO	FECHA DE PROCESAMIENTO
Encuesta	Docentes	Director	Del 15 al 19 de mayo	Del 22 al 26 de mayo
Encuesta	Alumnos	Com. Monitoreo.	Del 22 al 26 de mayo	Del 29 al 31 de mayo

Una vez recogida la información, hay que procesarla. Es decir, organizarla de modo que se pueda analizar e interpretar. Para procesar la información podemos hacer uso de herramientas estadísticas, cuadros, gráficos, etc.

Luego hacemos el análisis y la interpretación de la información, arribando a conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la gestión del proyecto.

### 4 INFORME Y TOMA DE DECISIONES

Una vez procesada la información es necesario realizar un reporte de lo encontrado, el mismo que debe compartirse con todos los involucrados en el proyecto, es decir, el Comité de Gestión del Proyecto, los docentes, alumnos y padres de familia. Esto permitirá un mayor involucramiento y compromiso con el proyecto de innovación. Recordemos que dar a conocer los logros y dificultades del proyecto forma parte de la rendición de cuentas, lo que constituye un deber y un derecho ciudadano a partir del informe establecer las decisiones que se deban tomar.

Para la presentación del informe de monitoreo podemos hacer uso del siguiente esquema:

<b>REPORTE DE MONITOREO</b>	
<b>I. DATOS GENERALES</b>	
	a) Institución Educativa
	b) Fecha de inicio del proceso de monitoreo:
	c) Duración estimada del monitoreo:
	d) Responsable(s) del monitoreo:
	e) Metodología e instrumentos usados:
<b>II. INFORME</b>	
<b>Resultados</b>	Indicar el nivel de alcance de los resultados a partir de sus actividades correspondientes.
<b>Nivel de avance de las actividades y descripción de la calidad de logro</b>	Describir el nivel de avance de las actividades respecto a los plazos establecidos y a los recursos destinados, así como la calidad en el logro de cada una de ellas.  En qué medida el desarrollo o logro de las actividades contribuyó al avance o logro de los resultados u objetivos específicos.
<b>Dificultades encontradas</b>	Indicar las limitaciones o dificultades encontradas en la ejecución de las actividades y como éstas afectan al desarrollo del proyecto.
<b>Recomendaciones</b>	Proponer recomendaciones para la superación de las dificultades, la optimización del uso de los recursos, el uso de estrategias alternativas, etc.
<b>Decisiones a tomar</b>	Indicar con precisión las decisiones necesarias y obligatorias que se deben tomar para la continuidad y el éxito del proyecto.

Al final del reporte de monitoreo se puede anexar la matriz de consolidado de la información:

### MATRIZ PARA EL INFORME DE DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES (Ejemplo)

#### “MATRIZ DE AVANCE DE ACTIVIDADES”

Objetivo Central	Resultados	Actividad	Metas programadas			Metas ejecutadas			Recomendaciones	Observaciones
			Cantidad	Calidad	Tiempo	Cantidad	Calidad	Tiempo		
Motivar la producción escrita en cuanto a coherencia, cohesión y estructura formal de los textos narrativos a través del uso de la greda como recurso natural-cultural en los niños de la IE.	Resultado N° 1 Implementar el taller de arte para desarrollar la motricidad gruesa y fina en los trabajos creativos con greda para los niños y niñas de 1° a 6° de primaria.	Actividad 1.1. Adecuar un ambiente con las condiciones necesarias para taller de arte	01 taller de arte	Contar con los módulos y materias acordes con el taller	A 15 días de iniciado el proyecto	01 taller de arte	Falta implementar el taller con los materiales previstos.	20 días de iniciado el proyecto	Adquirir los materiales para el taller de arte haciendo uso de los recursos de AMAPAFa hasta que llegue el desembolso del proyecto.	Existió un retraso en el desembolso económico del proyecto.
		Actividad 1.2.								

# PASO 5

Manos a la obra: **Elaboramos e implementamos** nuestro **Plan de Monitoreo**



Ahora, aplicaremos lo aprendido construyendo nuestro Plan de Monitoreo:

Podemos pasar a recoger información y procesarla:

Primero, elaboremos nuestros objetivos.



**OBJETIVOS DEL MONITOREO**

1- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

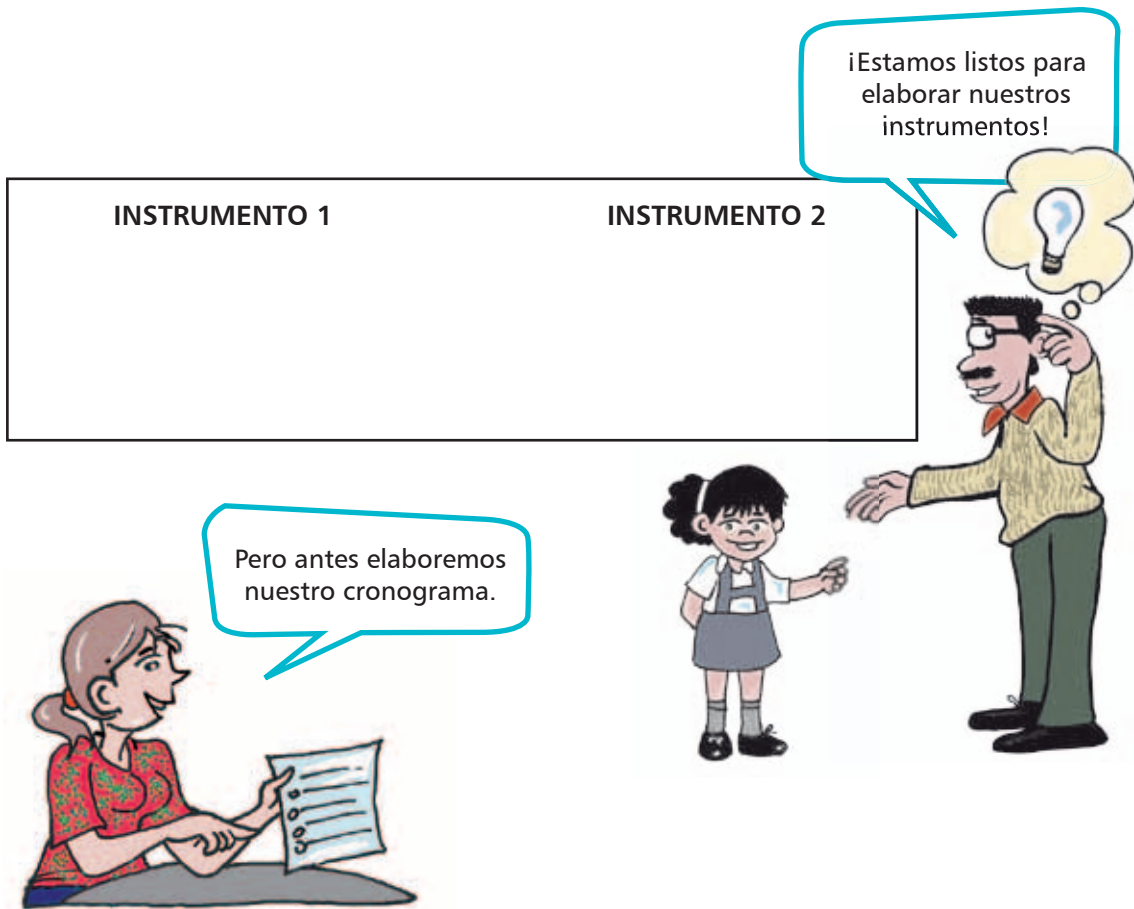
Aunque hay una comisión responsable del monitoreo, debemos trabajar en equipo.



## MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MONITOREO

Objetivo Central	Resultados	Actividad	Meta	Metas programadas			Fuente de verificación	Ítems o preguntas para el instrumento
				Cantidad	Calidad	Tiempo		
	Resultado N° 1	Actividad 1.1.						
		Actividad 1.2.						
	Resultado N° 2							





**CRONOGRAMA DE RECOJO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Instrumento a usar	Quién brinda la información	Quién aplica el instrumento	Fecha de recojo	Fecha de procesamiento

No nos olvidemos de analizar y reflexionar sobre lo que hemos encontrado.



Estamos listos para realizar nuestro informe de monitoreo, que también nos servirá para el informe de rendición de cuentas.



### REPORTE DE MONITOREO

#### I. DATOS GENERALES

- a) Institución Educativa
- b) Fecha de inicio del proceso de monitoreo:
- c) Duración estimada del monitoreo:
- d) Responsable(s) del monitoreo:
- e) Metodología e instrumentos usados:

#### II. INFORME

**Resultados**

---

---

**Nivel de avance de las actividades y descripción de la calidad de logro**

---

---

**Dificultades encontradas**

---

---

**Recomendaciones**

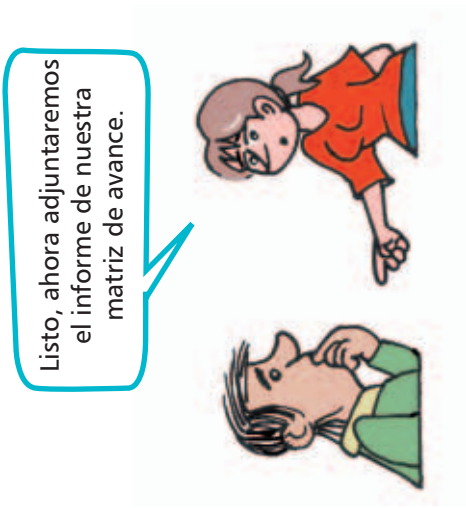
---

---

**Decisiones a tomar**

---

---



**“MATRIZ DE AVANCE DE ACTIVIDADES”**

Objetivo Central	Resultados	Actividad	Metas programadas			Metas ejecutadas			Recomendaciones	Observaciones
			Cantidad	Calidad	Tiempo	Cantidad	Calidad	Tiempo		



## Reflexionar para Aprender

# Contrapunto

Ahora nos encontramos en el Contrapunto del Paso 4: Verificando los avances del proyecto. Como ya sabemos, desarrollaremos los 4 momentos del Contrapunto.

## A

### DEFINIMOS QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS RECOGER

Estamos logrando que el Contrapunto se convierta en una práctica habitual, que nos permite aprender. Quiero mencionarles que la información recogida a través del monitoreo y la evaluación, en sí mismas son un insumo importante para la sistematización de la experiencia.

En este caso recogeremos información vinculada al proceso del monitoreo y la evaluación. Les daré como ejemplo dos temas. Ustedes deberán identificar qué otros temas vinculados al proceso de monitoreo y evaluación pueden trabajar.



#### ¿Qué información necesitamos recoger?

- Estrategias utilizadas en el monitoreo y la evaluación
  - Participación de los distintos actores en el monitoreo y la evaluación
- Otros temas relevantes

## B IDENTIFICAMOS QUIÉN BRINDARÁ LA INFORMACIÓN

¿Qué información necesitamos recoger?	¿Quién brindará la información?

Como les explicé anteriormente Raquel, de acuerdo a los temas identificados, formulen sus preguntas y plántense las a los informantes que ustedes han identificado.



## C REGISTRAMOS Y RECOPIAMOS LA INFORMACIÓN

Informantes	Pregunta

¡Anotar lo que ocurrió durante el proceso de elaboración e implementación del Plan de Monitoreo!

Recuerden que la riqueza de la sistematización se sustenta en las diversas visiones, opiniones e interpretaciones de la experiencia.

Así es, cada una, rescata una parte de la realidad.



¡Registren todo! Recuerden que para desarrollar el proceso de reflexión sobre la experiencia y contar con un documento de sistematización necesitamos registrar y recoger información valiosa.

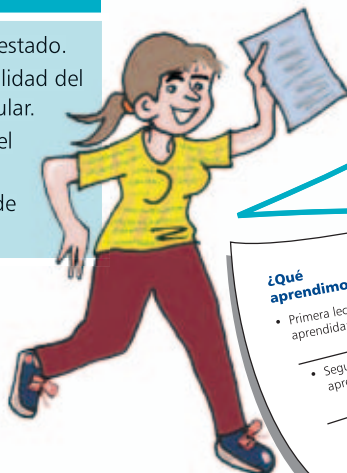


## D

### ANALIZAMOS Y REFLEXIONAMOS A PARTIR DE LA INFORMACIÓN

#### ¿Qué logros y dificultades tuvimos?

- Sobre la concepción del PEI como política de estado.
- Sobre el proceso de inserción de la intencionalidad del proyecto innovador en la programación curricular.
- Sobre el proceso de inserción del proyecto en el PEI y el PAT.
- Sobre los criterios utilizados para la selección de actividades metodológicas.



Hemos llegado al momento de análisis y reflexión, tenemos mucha información en nuestras manos. Ahora hay que reflexionar sobre ella, identificando primero los logros y dificultades que tuvimos en el Paso 5.

Ahora sí, ya comprendo.



- El monitoreo es un proceso que permite recoger información sobre los logros y debilidades del proyecto durante su ejecución para tomar decisiones que optimicen los resultados.
- El monitoreo, además, es importante porque, al hacer que los participantes sean conscientes de los cambios y progresos que se están generando en la institución, contribuye a que dichos cambios se institucionalicen.
- El monitoreo pasa por tres grandes etapas:
  - o determinación de los objetivos, actividades e instrumentos,
  - o recolección y procesamiento de información y
  - o elaboración de informe para la toma de decisiones.

**¡Sigamos adelante!**



# PASO **6**

## Compartimos nuestros avances y logros con la Comunidad



**Festejo**

Reunión de la comisión de Participación y Rendición de Cuentas del Comité de Gestión del Proyecto.

Esto de la rendición de cuentas me suena a control.



¡Sí! y nuestros padres no participan solo se los invita para reparar las aulas, para hacer las obras, ...así no se gana la confianza de los padres.



¡Eso es cierto! pero en parte lo que pasa es que no sabemos cómo hacer que los otros participen.



Yo creo que la confianza se gana. Por eso la rendición de cuentas puede ser una forma de ganar confianza y de establecer una cultura de diálogo.



¡Estoy de acuerdo! Para acabar con las actitudes de desconfianza tenemos que informar, compartir los logros y dificultades que a diario afrontamos.



¡Sí!, nosotros, los estudiantes, podríamos hacer un boletín cada mes y con nuestros propios trabajos. Yo me presto la cámara de fotos de mi papá...





En este paso abordaremos los siguientes temas:

- El concepto de la rendición de cuentas.
- Características y beneficios de la rendición de cuentas.
- Qué, a quiénes, cuándo y cómo rendir cuentas.

Ver para creer... La confianza y la credibilidad se conquistan, se inspiran, se motivan, se estimulan... mediante nuestros actos. Generar un entorno favorable a la ejecución del proyecto implica transparencia en la gestión del proyecto, participación ciudadana, democratización de la toma de decisiones, vigilancia social... Todos estos son conceptos relacionados con la rendición de cuentas.

### ¿QUÉ ES LA RENDICIÓN DE CUENTAS?

¿Por qué la educación en el país está tan deteriorada?, ¿Quiénes son responsables?... Todos: desde los que trabajamos en el sistema educativo hasta los ciudadanos de a pie, pasando por los medios de comunicación, las autoridades... No se trata de señalar culpables; se trata de asumir una responsabilidad compartida, es decir, una corresponsabilidad. En resumen, la rendición de cuentas debe servir para que todos los miembros de la comunidad educativa (local, regional y nacional) asumamos nuestra responsabilidad en el proceso educativo, cada quien desde donde le toca.

Entendida así, la rendición de cuentas es una nueva forma de gestionar los recursos de la IE que son públicos y que a todas y todos nos pertenecen, y de reconocer que tenemos el derecho de estar informados. En otras palabras, la educación es un derecho y un servicio público, y un proyecto de innovación pedagógica es un valor agregado del servicio educativo, sobre el cual debemos rendir cuentas a los beneficiarios directos e indirectos.

### Para tener EN CUENTA

“Con la rendición de cuentas en la educación sabremos el costo y beneficio de la educación del pueblo, cuánto se gastó, cuánto se pudo enseñar, a qué nivel llegaron los beneficiarios y cuánto y cómo participaron en la educación los actores y componentes de la Comunidad Educativa. Profundizando en este tema, podemos decir que se trata de rendir cuentas de la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa frente a la educación. Al final de la rendición de cuentas, o ñahuinchina, vendrán los análisis respectivos con el fin de estimular y recompensar a la persona si el caso lo amerita y, caso contrario, habrá llamadas de atención y juzgamiento.”

Cristóbal Quishpe Lema. Ñahuinchina o formas de rendir cuentas en las culturas indígenas. Revista Innovando. Año 4, Nº 36. Edición 6 de octubre de 2004.

## ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER LA RENDICIÓN DE CUENTAS PARA QUE SEA CONSTRUCTIVA?

Para que la rendición de cuentas sea un instrumento efectivamente útil a la IE, debe tener las siguientes características:

- **Comunitaria.** Cada integrante de la comunidad educativa debe asumir su parte de responsabilidad en el proceso educativo: los docentes respecto a los aspectos pedagógicos; los padres de familia en relación al estímulo y apoyo a sus hijos; los estudiantes respecto de su propia formación; las autoridades locales...
- **Participativa.** Todos los integrantes de la comunidad educativa son corresponsables y copartícipes en el proceso educativo y en la rendición de cuentas. Para ello se deben construir consensos acerca de cómo se debe rendir cuentas.
- **Solidaria.** Si todos compartimos la responsabilidad de la educación, entonces, la baja calidad de los aprendizajes de nuestros niños y niñas no es solo responsabilidad de los docentes, sino también de los padres de familia y, en general, de la comunidad educativa.
- **Justa.** Reconoce y valora lo bueno y da oportunidades para idear y dar soluciones. No se castiga el error, sino que se busca aprender de él.
- **Crítica.** Estimula la libertad y la expresión de las ideas, críticas y opiniones.
- **Autocrítica.** Cada miembro de la comunidad educativa dice qué aportó y qué no aportó para enriquecer el proceso educativo de nuestros niños y niñas.
- **Formativa.** Cada miembro de la comunidad educativa aprende de sus aciertos y desaciertos.
- **Comprometedora.** Todos los miembros de la comunidad educativa asumen compromisos concretos en relación a sus responsabilidades en el proceso educativo.
- **Objetiva.** Los argumentos se sustentan en la razón y el equilibrio.

El marco legal que sustenta la rendición de cuentas es el siguiente:

- **Constitución Política del Perú. Artículo 31°.** Los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos mediante referéndum; iniciativa legislativa; remoción o revocación de autoridades y demanda de rendición de cuentas. Tienen también el derecho de ser elegidos y de elegir libremente a sus representantes, de acuerdo con las condiciones y procedimientos determinados por ley orgánica.
- **LEY N° 27806.- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Artículo 7°.-** Legitimación y requerimiento inmotivado. Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier entidad de la Administración Pública. En ningún caso se exige expresión de causa para el ejercicio de este derecho.
- **Ley General de la Educación. Artículo 64°.-** Objetivos de la gestión. Incisos: g) Promover la activa participación de la comunidad; i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- **Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos. N° 26300. Artículo 31.-** Mediante la Rendición de Cuentas el ciudadano tiene el derecho de interpelar a las autoridades respecto a la ejecución presupuestal y el uso de recursos propios. La autoridad está obligada a dar respuesta. Son susceptibles de esta demanda quienes ocupan cargos sujetos a revocatoria y remoción.

### ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE RENDIR CUENTAS?

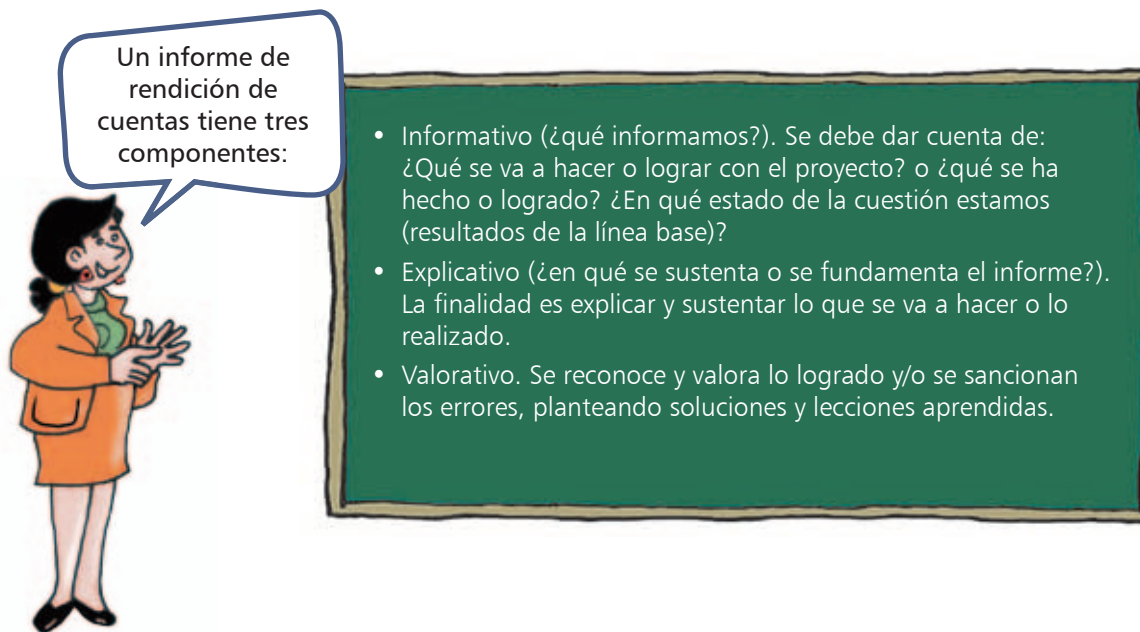
Estos son los principales beneficios de practicar la rendición de cuentas:

- Innovar la gestión institucional de la IE.
- Ganar la confianza de los estudiantes, docentes, padres de familia, autoridades y de todos aquellos que de alguna manera gravitan alrededor de la IE y que se benefician directa o indirectamente del proyecto y del servicio educativo en general.
- Hacer realidad los derechos ciudadanos de una educación de calidad y de estar informados.
- Fomentar una cultura del docente al servicio de la educación y con responsabilidad social.

### ¿SOBRE QUÉ TEMAS O ASPECTOS SE RINDE CUENTA?

Ante todo, se debe empezar dando a conocer la información sobre la realidad antes de comenzar el proyecto (línea de base), los avances (procesos) y los resultados (evaluación) del mismo. Por ello, son piezas claves para rendir cuentas: la línea de base, el monitoreo y la evaluación. En tal sentido, no se trata de agregar más tareas a la gestión del proyecto, sino de emplear lo que se hace y darle mayor utilidad.

La línea de base sirve para el monitoreo y la evaluación, pero también para la rendición de cuentas. El monitoreo es la pieza clave para la gestión del proyecto y se puede aprovechar la información obtenida para hacer un informe de rendición de cuentas. Por último, la evaluación es el punto de cierre, que se presenta mediante un informe que debe ser empleado para dar cuenta de los éxitos alcanzados y las limitaciones enfrentadas.

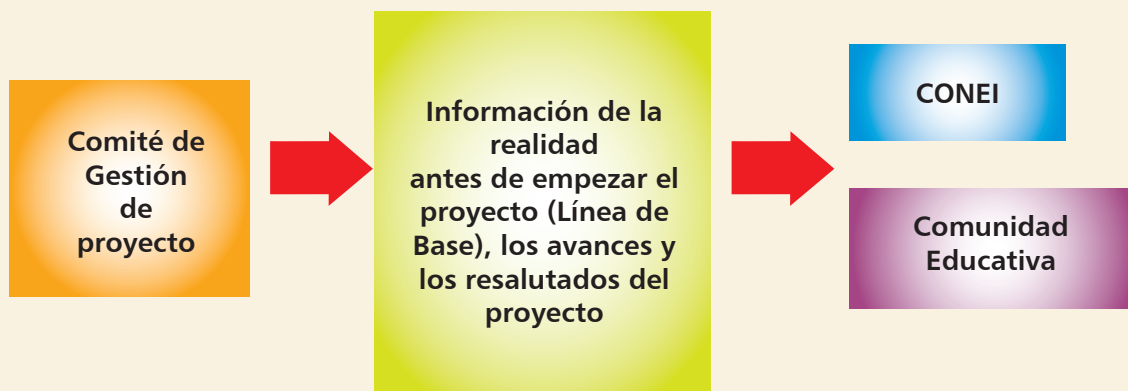


### ¿QUIÉN RINDE Y A QUIÉN?

El Comité de Gestión del Proyecto es la instancia que tiene el timón, por lo tanto, es la que debe rendir cuentas al CONEI y a la comunidad educativa en general, es decir, a los beneficiarios directos (estudiantes y docentes) y a los beneficiarios indirectos (la comunidad educativa).

## SUJETOS Y OBJETO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Quién → Qué → A quién



## ¿CUÁNDO SE RINDE CUENTAS?

Hay tres momentos importantes en los que es conveniente rendir cuentas. Estos son:

- Al inicio. Luego del levantamiento de la línea de base, se cuenta con información valiosa sobre el estado actual de algunos de los indicadores educativos. Esta información hay que compartirla para que todas y todos puedan formarse algunas opiniones y contrastar los avances en los siguientes periodos de rendición de cuentas.
- A medio término. A la mitad de la ejecución del proyecto, para visualizar los avances del proyecto, involucrar activamente a los beneficiarios directos e indirectos, y tomar decisiones sobre ajustes estratégicos (¿qué es

lo que más conviene hacer para alcanzar los objetivos del proyecto?). Este es el momento para hacer un balance de los avances. Es una excelente oportunidad para afianzar la confianza de las personas comprometidas con el proyecto.

- Luego de la evaluación. Es el momento de informar sobre los resultados obtenidos.

Cada uno de estos momentos es una sesión de rendición de cuentas, es decir, durante la ejecución del proyecto habrá tres periodos de rendición de cuentas. Cada sesión de rendición de cuentas debe finalizar con un acta de sugerencias y compromisos por parte de todos los participantes, que explicita acuerdos concretos para mejorar el proceso educativo.

### ¿CÓMO RENDIR CUENTAS?

La mejor manera de rendir cuentas es comunicando y compartiendo la información de los balances con los beneficiarios directos e indirectos.

Comunicar no es redactar ni hacer un comunicado, es un acto de ida y vuelta. Comunicar no es un acto unidireccional, pues en toda acción comunicativa se espera un retorno de opinión, sugerencia o aporte. Comunicar es propiciar un diálogo sincero y abierto a la crítica y la autocrítica.

Ideas nunca faltan ... Para idear acciones de rendición de cuentas, se puede jugar con la imaginación, mejor aún si comenzamos por preguntar:

- A los estudiantes: ¿Qué les gustaría conocer del proyecto y cómo les gustaría que les informen?
- A los padres de familia: ¿Qué esperan saber del proyecto para poder participar? ¿Cómo les gustaría enterarse de los avances del proyecto?
- A los docentes: ¿Qué información sobre la ejecución del proyecto les parece más relevante e interesante? ¿Cómo les gustaría ser informado?
- A las autoridades: ¿Qué es lo que más les interesa saber sobre la marcha del proyecto? ¿Qué acciones nos sugiere para rendir cuentas?

De las respuestas puede surgir una lluvia de ideas de acciones posibles para rendir cuentas del proyecto,

que incluso se pueden agregar a las acciones del proyecto.

Algunas ideas:

- Asamblea con la comunidad educativa.
- Mural o boletín elaborado por los estudiantes, informando las acciones del proyecto. Podría haber una sección dedicada a los docentes, titulada "Los profes también aprenden"; otra sección con el cronograma de actividades...
- Un video que narre como fue la historia de la escuela (se puede incluir dentro de las actividades del proyecto).
- Un concurso de cuentos para los estudiantes, que narre la historia del proyecto, lo cual podría tener el beneficio de aportar a la sistematización.
- Un micro programa radial, en formato de reportaje, dando cuenta de los avances del proyecto. Este material podría servir de motivación en la reunión con padres de familia y con autoridades.
- Conseguir entrevistas en programas radiales de la comunidad, a fin de informar lo que se ha hecho y las actividades en curso.

Lo importante es identificar y planificar actividades de rendición de cuentas que se realicen en los tres momentos claves de la vida del proyecto:

Actividad	Periodos de rendición de cuentas		
	1ro.	2do.	3ro.
Asamblea con la comunidad			
Mural o boletín			
Entrevistas en programas de radio			
Concurso de cuento sobre la historia del proyecto			
Video que narre la historia del proyecto			
Micro programa de radio reportaje			

Para cada periodo de rendición de cuentas debemos elaborar un informe con los tres componentes de la rendición de cuentas, como se muestra a continuación, a modo de ejemplo y sugerencia:

### INFORMES DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Periodos de informes	Componentes		
	Informativo	Explicativo	Valorativo
	¿Qué informamos?	¿Cómo lo sustentamos?	¿A qué nos comprometemos?
1er. Informe. Resultados de la Línea de base.	¿En qué estado se encuentran los indicadores definidos en el proyecto?	¿Cuál es el problema que vamos a transformar con el proyecto?  ¿Con qué recursos contamos?	¿A qué nos comprometemos con el proyecto para mejorar la calidad educativa?
2do. Informe. Avances del proyecto sobre la base de la información del monitoreo	Nivel de ejecución presupuestal del proyecto	Fortalezas de la IE para ejecutar el proyecto	Errores cometidos, soluciones y compromisos
	Nivel de avances y retrasos de las actividades	Limitaciones enfrentadas	
	Procesos de cambio emprendidos		
3er. Informe. Evaluación del proyecto	Cambios alcanzados esperados y no esperados	Factores de éxito de la ejecución y limitaciones	Errores cometidos y lecciones aprendidas





Aplicamos lo aprendido

**Zapateo**

Planifiquemos las actividades por períodos. Luego las incorporamos al PAT.



Actividades	Periodos de rendición de cuentas		
	1ro.	2do.	3ro.

Completemos la información solicitada en la siguiente matriz, a partir de la Rendición de Cuentas que hagamos en nuestra institución educativa.



### INFORMES DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Periodos de informes	Componentes		
	Informativo	Explicativo	Valorativo
	¿Qué informamos?	¿Cómo lo sustentamos?	¿A qué nos comprometemos?
1er. Informe. Resultados de la Línea base.			
2do. Informe. Avances del proyecto sobre la base de la información del monitoreo			
3er. Informe. Evaluación del proyecto			



## Reflexionar para Aprender

# Contrapunto

De acuerdo a lo presentado en el paso 1, en referencia al tema de sistematización, lo primero que tenemos que hacer es revisar los registros de monitoreo para ver qué información nos falta recoger, en relación a la rendición de cuentas, para sistematizar el proyecto.

## A DEFINIMOS QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS

### ¿Qué logros y dificultades tuvimos?

- Sobre la concepción del PEI como política de estado.
- Sobre el proceso de inserción de la intencionalidad del proyecto innovador en la programación curricular.
- Sobre el proceso de inserción del proyecto en el PEI y el PAT.
- Sobre los criterios utilizados para la selección de actividades metodológicas.

¿Qué información necesitamos recoger para sistematizar los periodos de rendición de cuentas?. Por ejemplo, cómo se han llevado a cabo las sesiones de rendición de cuentas de la línea base, del monitoreo y de la evaluación final del proyecto.



## B ¿CÓMO PODEMOS OBTENER ESTA INFORMACIÓN?

¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITAMOS RECOGER?	¿QUIÉN NOS LA PUEDE BRINDAR?
Cómo se llevó a cabo cada periodo de rendición de cuentas: quiénes participaron, qué limitaciones se presentaron, qué motivó el informe	Miembros del Comité de Gestión del Proyecto
Opiniones de los participantes sobre la rendición de cuentas y qué ha significado la sesión para la marcha de la IE y del proyecto	Participantes: Director, docente, estudiante, padre de familia y otros miembros de la comunidad educativa
Actas de las sesiones de rendición de cuentas: aportes que se recogieron y compromisos que se asumieron	Comisión de Participación y Rendición de Cuentas del Comité de Gestión del Proyecto

### C REGISTRAMOS LO QUE MÁS NOS IMPACTÓ

**¡Lo que nunca olvidaremos!**



¡No olvides de anotar en el Diario de anécdotas lo que ocurrió durante el proceso de elaboración e implementación del Plan de Monitoreo!

Hay que recordar que el testimonio es aquello que da fe de cómo ha sido vivido el proceso



**Nuestras Evidencias**

### D ANALIZAMOS Y REFLEXIONAMOS A PARTIR DE LA INFORMACIÓN



Hemos llegado al momento de análisis y reflexión, tenemos mucha información en nuestras manos. Ahora hay que reflexionar sobre ella, identificando primero los logros y dificultades que tuvimos en el Paso 6.

¿Qué logros y dificultades tuvimos?  
¿Qué aprendimos?

Ah! Ya... Ahora ya sé cómo compartir los avances y logros del proyecto.



- Compartiremos los avances y logros del proyecto a través de la rendición de cuentas.
- Al hacerlo estamos reconociendo el derecho de los estudiantes, padres, docentes y demás miembros de la comunidad educativa a estar informados, para que así asuman su responsabilidad en la educación de los niños y niñas.
- La rendición de cuentas debe ser especialmente: participativa, crítica, autocrítica, formativa y objetiva.
- En la rendición de cuentas se informará sobre la realidad antes de empezar el proyecto, los avances y los logros del proyecto.
- Por eso se llevará a cabo al empezar el proyecto, a mitad de su ejecución y al término del mismo.
- No olvidemos sus tres componentes: informativo, explicativo y valorativo.
- La información se puede compartir en una asamblea por medio de un boletín o mural, o un micro programa radial.

**¡Sigamos adelante!**

# PASO 7

**Evaluamos** nuestro **Proyecto** y lo **incorporamos** a la **institución educativa.**



**Festejo**

Raquel y Joaquín se reúnen y reflexionan...

*Raquel y Joaquín, mucho más tranquilos por la experiencia que han adquirido en la línea de base, el monitoreo y la sistematización, se preguntan cómo se realizará la evaluación.*

*Ya saben a quién recurrir para consultar, en qué documentos buscar información y con qué docentes y padres de familia contar para apoyarlos.*





## Revisamos la teoría

### Landó

Por fin llegamos al último paso de nuestra escalera de gestión de proyectos de innovación educativa, es decir, el paso en el que evaluamos nuestro proyecto y lo incorporamos a la IE.

En este paso abordaremos los siguientes temas:

- ¿Qué es la evaluación final?
- ¿Por qué es importante evaluar?
- ¿Cómo hacemos la evaluación?
- ¿Cómo organizamos la evaluación?
- ¿Cómo aplicamos los instrumentos y procesamos la información?
- ¿Cómo elaboramos el informe?
- ¿Cómo aseguramos la sostenibilidad o integración de los resultados a la IE?
- ¿Cómo incorporamos los cambios en nuestra IE?



### ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN FINAL?

La evaluación final es el proceso de valoración sistemática y metódica de los efectos del proyecto, relacionándolos con los objetivos, resultados y recursos invertidos.

La evaluación final supone la comparación de los resultados obtenidos en la línea de base con los resultados encontrados al final del proyecto, en función de los objetivos y resultados propuestos en el proyecto de innovación.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EVALUAR?

La evaluación final es importante porque:

- Permite tener un conocimiento integral del proyecto. En la medida que brinda resultados finales, facilita una visión integral de los resultados del proyecto, así como de las dificultades o limitaciones que se han tenido en la implementación.
- Genera conocimientos acerca de los aspectos posibles de incorporar a la institución. Gracias a la evaluación final, podemos identificar los resultados y prácticas exitosas del proyecto, a fin de

## Para tener EN CUENTA

La evaluación democrática es un nuevo enfoque basado tanto en la utilización real de resultados de evaluación, recomendaciones y lecciones aprendidas, como en el proceso participativo para empoderar a los actores: el objetivo es transformar la evaluación de ser una antigua filosofía gerencial en la cual el objetivo es que los administradores controlen a los empleados, presionándolos para que sean más eficientes, a ser una herramienta administrativa democrática nueva que está a disposición de todos los miembros de la institución para que puedan comprender mejor el entorno institucional y aprender de la experiencia pasada, ser más responsables ante sí mismos y ser más eficientes.

Marco Segone. Evaluación Democrática. Documento de Trabajo N° 03 – Mayo 1998 – UNICEF. Cristóbal Quishpe Lema. Nahuinchina o formas de rendir cuentas en las culturas indígenas. Revista Innovando. Año 4, N° 36. Edición 6 de octubre de 2004.

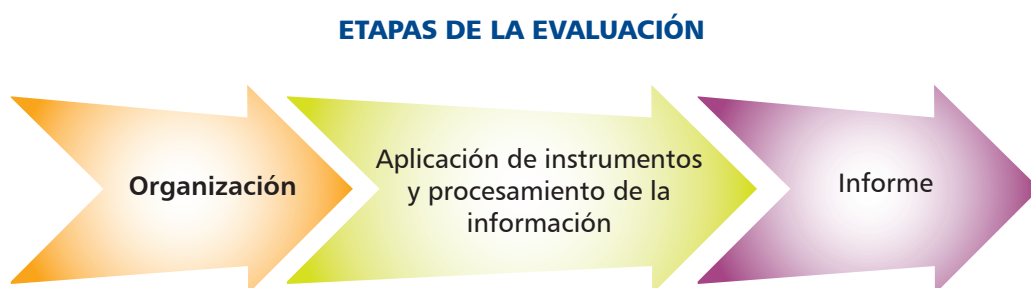
que sean asumidos por los docentes y directivos de la institución.

- Permite identificar los cambios esperados y no esperados. Al diseñar el proyecto de innovación se formula un conjunto de resultados esperados. Sin embargo, en la ejecución del proyecto se producen algunos resultados positivos o negativos imprevistos, los mismos que deben ser tomados en cuenta

a fin de ser asumidos e integrados a la institución o subsanados, para que no generen mayores problemas.

### ¿CÓMO HACEMOS LA EVALUACIÓN?

En toda evaluación se debe considerar tres momentos: organización, aplicación de instrumentos y procesamiento de la información, e informe.



## 1 ¿CÓMO ORGANIZAMOS LA EVALUACIÓN?

Para organizar el proceso de evaluación hay que determinar los aspectos a evaluar y elaborar los instrumentos de evaluación.

Los aspectos a evaluar son:

### 1.1 Aspectos evaluados en la línea de base.

Para establecer la diferencia entre la situación encontrada al inicio del proyecto y los resultados de su implementación, es necesario recoger

información sobre los mismos indicadores de la línea de base.

### 1.2 Otros aspectos importantes que considere la IE y no se hayan previsto en la línea de base.

En la implementación del proyecto se generan cambios positivos no previstos que pueden darse dentro de la IE, en los agentes de la comunidad o en los padres de familia.

## DETERMINACIÓN DE ASPECTOS A EVALUAR

ASPECTOS A EVALUAR	INSTRUMENTOS
Los resultados del proyecto (los que se tomaron en la línea de base)	
Aspectos importantes que no se hayan asumido en la línea de base	

### 1.3 Elaboración de instrumentos

Se usan los instrumentos que se han elaborado en la línea de base, pero, adicionalmente se pueden construir otros instrumentos para recoger información sobre situaciones específicas que llamen nuestra atención respecto a logros no esperados o limitaciones muy marcadas.



# PASO 7 Evaluamos nuestro Proyecto y lo incorporamos a la IE (sostenibilidad)

## 2 ¿CÓMO APLICAMOS LOS INSTRUMENTOS Y PROCESAMOS LA INFORMACIÓN?

La aplicación de instrumentos de evaluación final se realiza al concluir el proyecto.

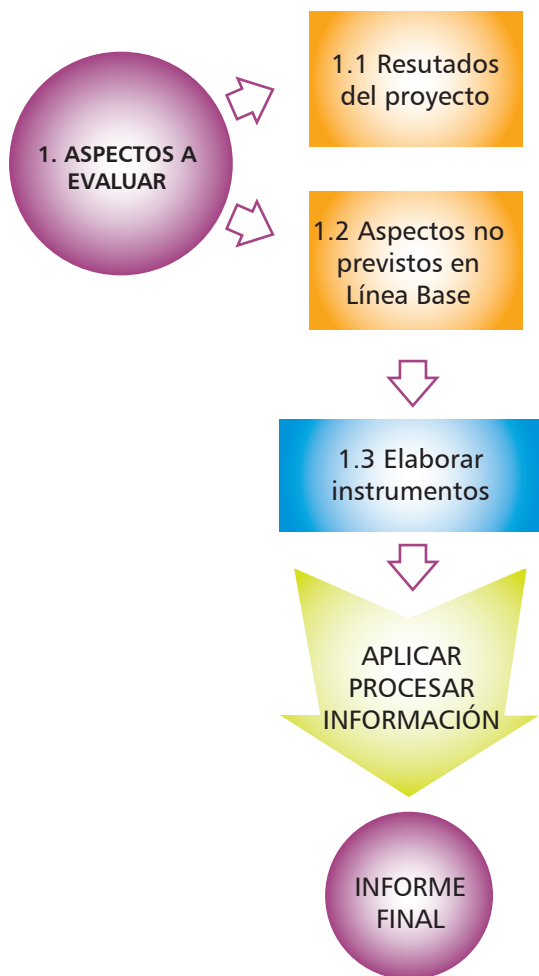
Es necesario recoger información cualitativa y cuantitativa. Ambas deben ser procesadas, analizadas e interpretadas, para lo cual será útil el uso de

herramientas estadísticas que nos permitan elaborar las bases de datos que necesitemos.

Para la planificación de la evaluación podemos hacer uso del siguiente cuadro:

Instrumento	Responsable(s)	Fecha	Fuente de información
Prueba de desarrollo	Profesor de aula	22 de mayo	Estudiantes de 6º grado
Encuesta	Comisión de Monitoreo	24 de mayo	Docentes
Encuesta	Comisión de Monitoreo	21 de mayo	Padres de familia

### PROCESO DE EVALUACIÓN FINAL



### 3 ¿CÓMO ELABORAMOS EL INFORME?

Todo proceso de evaluación debe concluir con un reporte o informe que facilite la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Para elaborar nuestro informe, y teniendo en cuenta que la evaluación es un proceso de comparación entre la línea de base y la evaluación final, tomamos la matriz elaborada en la línea de base y le añadimos una columna.





**MATRIZ COMPARATIVA**

Resultado	Indicadores	Preguntas	Datos procesados
Docentes innovadores generan cambios en su trabajo pedagógico	7 de 9 docentes aplican al menos, 2 veces por semana estrategias de comprensión lectora en sus sesiones de aprendizaje.	-¿Que estrategias de comprensión lectora aplica en clase? -Durante la semana con que frecuencia aplicas estrategias metodológicas de comprensión lectora.	-5 de 9 docentes aplican estrategias de Comprensión Lectora durante el primer mes .
	5 de 9 docentes registran sus vivencias pedagógicas y las utilizan para generar mejoras en su practica pedagógica	Utilizas en la semana tu cuaderno anecdotario* para registrar experiencias valiosas o desfavorables que surgieron durante el desarrollo de tu clase	-3 de 9 docentes han registrado por lo menos 1 vez a la semana sus vivencias pedagógicas.

\* Cuaderno anecdotario: Es un documento donde se registran información sobre las vivencias pedagógicas del docente, relacionadas con sus logros, limitaciones y posibles aspectos que permitan ser analizados, de manera individual y colectiva, para realizar mejoras en el diseño y aplicación de nuevas experiencias con la finalidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.



Las conclusiones son consecuencia del análisis comparativo entre los resultados obtenidos en la línea de base y la evaluación final, debiendo explicar los motivos de ello.



La anterior matriz nos permite arribar al siguiente informe.

**ESQUEMA DE INFORME DE EVALUACIÓN****I. Datos generales**

- Nombre del proyecto:
- Institución educativa:
- Comité de Gestión del Proyecto:
- Responsables de la evaluación:
- Fecha de la evaluación:

## II. Descripción del proceso de evaluación

PARTICIPANTES	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	DOCUMENTOS UTILIZADOS COMO INSUMO	METODOLOGÍA EMPLEADA

## III. Hallazgos

- a) Avance en el logro de los resultados incluyendo el objetivo central del proyecto
- b) Deficiencias y limitaciones
- c) Resultados positivos no previstos
- d) Gestión del proyecto

## IV. Conclusiones

- a) Sobre el equipo responsable del proyecto
- b) Sobre la relación entre actividades y resultados
- c) Sobre la gestión del proyecto
- d) Perspectivas futuras del proyecto
- e) Perspectivas para la sostenibilidad y replicabilidad del proyecto

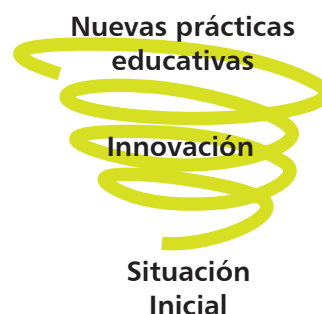
## V. Recomendaciones

### ¿CÓMO ASEGURAMOS LA SOSTENIBILIDAD O INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA IE?

Los proyectos deben incluir estrategias de institucionalización de los cambios, es decir, propuestas de integración de los resultados positivos en el quehacer cotidiano de la institución. Esto genera una mejora permanente en nuestra IE, a manera de un espiral.

Una de las condiciones fundamentales para la incorporación de los cambios a la institución educativa, es el involucramiento de los directivos, docentes, alumnos y padres de familia en el proyecto.

Los participantes y beneficiarios del proyecto se involucrarán si sienten que son escuchados, que sus aportes son tomados en cuenta, es decir, si son gestores y partícipes reales del proyecto.



## Para tener EN CUENTA

La sostenibilidad no se refiere a que los proyectos permanezcan en el tiempo, sino a que los resultados y los logros que se vayan alcanzado perduren en las instituciones y, muy especialmente, que se mantengan desde del punto de vista de los beneficiarios que están siendo atendidos. A veces los proyectos omiten a los beneficiarios a los que se dirige la intervención. Los proyectos no se hacen para las instituciones, ni para los temas, son para la gente porque se tienen unos fines muy concretos y claros.

“Pensando el Desarrollo Rural desde la Formación de Capital Social” Proyecto DFID COLOMBIA. Ricardo Melo.

<sup>3</sup> Adaptado de Material de estudio del curso de Diseño, seguimiento y evaluación de proyectos sociales. PUCP. 2007

## ¿CÓMO INCORPORAMOS LOS CAMBIOS EN NUESTRA IE?

Para incorporar los cambios a la institución educativa podemos usar la siguiente ruta:

### 1. Identificamos los cambios

Los cambios deben ser identificados con precisión a partir del análisis de los resultados del proceso de monitoreo, evaluación y sistematización; el análisis debe comprender en qué medida los cambios se deben a la ejecución del proyecto y qué factores influyeron para que estos se den.

### 2. Tomamos conciencia de estos cambios

Una condición importante para la sostenibilidad e incorporación de los cambios en la labor cotidiana, es que seamos conscientes o conozcamos que estos se han producido por la labor de los docentes, directivos, padres de

familia, alumnos y comunidad.

Los cambios deben ser dados a conocer a toda la comunidad magisterial, a los padres de familia y alumnos, indicando los factores que intervinieron para que éstos se logren y reconociendo la participación de cada estamento.

### 3. Insertamos los cambios en la IE

Habiendo identificado y divulgado los cambios generados a raíz de la implementación del proyecto, se deben incorporar oficialmente en nuestras herramientas de gestión institucional y pedagógicas, es decir, en el Proyecto Educativo Institucional PEI, en el Proyecto Curricular Institucional -PCIE, así como en las programaciones anuales, unidades y sesiones de aprendizaje, según corresponda, y teniendo como referencia para ello las pautas brindadas en el Paso 3 de esta Guía.

CAMBIOS IDENTIFICADOS	QUÉ HIZO EL PROYECTO PARA QUE SE GENEREN	QUÉ FACTORES INTERNOS DE LA IE FAVORECIERON	QUE FACTORES EXTERNOS A LA IE FAVORECIERON



Llegó la hora de evaluar nuestro proyecto. ¡Organicemos la evaluación!



Vamos a organizar la evaluación de nuestro proyecto:

ASPECTOS A EVALUAR	INSTRUMENTOS

# PASO 7

Evaluamos nuestro Proyecto y lo incorporamos a la IE (sostenibilidad)

## CRONOGRAMA

Instrumento	Responsable(s)	Fecha	Fuente de información



¡Ahora, elaboremos nuestra matriz comparativa!

## MATRIZ COMPARATIVA

Resultado	Indicadores	Resultados de la Línea de Base	Resultados de la Evaluación Final	% de avance	Conclusiones
Resultado 1:					
Resultado 2:					

Todos van a conocer los resultados de nuestro proyecto.  
¡Realicemos el informe!



## INFORME DE EVALUACIÓN

### I. Datos generales

- A) Nombre del proyecto:
- B) Institución educativa:
- C) Comité de gestión:
- D) Responsables de la evaluación:
- E) Fecha de la evaluación:

### II. Descripción del proceso de evaluación

PARTICIPANTES	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	DOCUMENTOS UTILIZADOS COMO INSUMO	METODOLOGÍA EMPLEADA

### III. Hallazgos

- A) Avance en el logro de los resultados, incluyendo el objetivo central del proyecto
- B) Deficiencias y limitaciones
- C) Resultados no previstos
- D) Gestión del proyecto

### IV. Conclusiones

- A) Sobre el equipo responsable del proyecto
- B) Sobre la relación entre las actividades
- C) Sobre la relación entre actividades y resultados
- D) Sobre la gestión del proyecto
- E) Perspectivas futuras del proyecto
- F) Perspectivas para la sostenibilidad y replicabilidad del proyecto

### V. Recomendaciones

# PASO 7

Evaluamos nuestro Proyecto y lo incorporamos a la IE (sostenibilidad)



Ahora, identificamos nuestros logros para incorporarlos a nuestra institución.

## IDENTIFICACIÓN DE LOGROS

CAMBIOS IDENTIFICADOS	QUÉ HIZO EL PROYECTO PARA QUE SE GENEREN	QUÉ FACTORES INTERNOS DE LA IE FAVORECIERON	QUE FACTORES EXTERNOS A LA IE FAVORECIERON

Identificadas las acciones exitosas generadas a raíz de la implementación del proyecto, ya podemos incorporarlos y convertirlos en nuestras herramientas de gestión institucional y pedagógicas. Integremos en el Proyecto educativo institucional y en el Proyecto comunal institucional, las actividades y contenidos curriculares, factores de cambio.



## Para tener EN CUENTA

La Ley General de Educación N° 28044 ha sido concebida con un amplio criterio del sentido y contenidos de la educación, definiéndola como “un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas o privadas...”



## Reflexionar para Aprender

# Contrapunto

En esta parte corresponde realizar la sistematización general de todos los momentos que implicaron nuestro proyecto, es decir desde el diseño hasta la evaluación del mismo.

Para realizar la sistematización general es necesario que contemos con la información recogida en cada uno de los Contrapunto de los 7 pasos de la guía de gestión del proyecto e incluir aspectos sobre el diseño, para lo cual nos puede ayudar el siguiente esquema:

### SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO " ..... " DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°

#### I. Contextualización del proyecto (3 páginas)

En esta parte se debe realizar una descripción técnica del íntegro del proyecto que permita tener una visión general, su estrategia de intervención y los logros que se esperan, así como los agentes que participaron y el nivel de compromiso de los mismos. Se puede incluir algún análisis respecto al contexto en el que se desarrolló, la situación social, económica, política, etc. y que de una u otra manera influyeron positiva o negativamente en el proyecto.

#### II. Ejecución del proyecto, paso por paso.

De cada Contrapunto que se ha elaborado en cada uno de los pasos, debemos realizar un resumen general en el que se incluyen las actividades más importantes, participación de los diferentes actores, anécdotas, fotografías u otros que las instituciones consideren.

Para la sistematización de cada paso hay que considerar:

- Resumen general del paso
- Logros y dificultades, y
- Aspectos adicionales.

- A) Diseñando nuestro proyecto.
- B) Nos organizamos para ejecutar nuestro proyecto.
- C) Nos organizamos para ejecutar nuestro proyecto.
- D) Conocemos nuestra realidad línea de base.
- E) Elaboramos e implementamos nuestro plan de monitoreo.
- F) Compartimos nuestros avances y logros con la comunidad
- G) Evaluamos nuestro proyecto y lo incorporamos a la IE.

#### III. Lecciones Aprendidas

En esta sección incluimos los aspectos aprendidos del total del proyecto, desde el diseño hasta la evaluación del mismo.



Queremos mencionar también algo que nos parece fundamental, y es que todo proceso de sistematización debe romper esa división tajante que encontramos muchas veces en los grupos entre los "prácticos" y los "teóricos". Toda sistematización es un proceso de recuperación, reflexión y teorización de la práctica, es decir, teoría y práctica van siempre de la mano.



Estamos llegando al final de la guía, pero antes de irnos, recordaremos lo que se ha tratado en este paso.



- La evaluación final es un proceso que valora los efectos del proyecto relacionándolos con los objetivos, resultados y recursos invertidos.
- La evaluación final es importante porque permite tener un conocimiento integral del proyecto y nos permite identificar los resultados y prácticas exitosas para incorporarlos en la práctica institucional.
- Al hacer el informe de evaluación incluiremos los hallazgos, conclusiones y recomendaciones formulados a partir del análisis de la información recopilada.

**¡FELICITACIONES!**

Hemos aprendido juntos de esta experiencia.

### 1. OBJETIVOS DEL SIF

El Sistema de Información del FONDEP (SIF) permite realizar una rendición de cuentas ordenada, confiable, oportuna, transparente y homogénea de las escuelas, para informar a la ciudadanía el resultado de los gastos e inversiones realizadas, según el presupuesto de sus proyectos de innovación.

**La rendición de cuentas constituyen actualmente un patrimonio de la ciudadanía y por lo tanto, irreversible.**

### El SIF responde a un nuevo enfoque de rendición de cuentas

El cambio en el concepto sobre rendición de cuentas que integra el sentido tradicional y el sentido horizontal de la rendición de cuentas, es fundamental

para comprender la pertinencia del sistema de información del FONDEP – SIF como respaldo a la gestión de nuestros proyectos.

#### SENTIDO TRADICIONAL DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Se refiere al cumplimiento de brindar información, según determinados requisitos formales, de cómo se gastaron los fondos para las finalidades propuestas (David Bonbright, 2007)

#### RENDICIÓN DE CUENTAS TRADICIONAL

Brindar solo información

#### SENTIDO HORIZONTAL DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Es un derecho y un deber de la población a acceder a información sobre los asuntos públicos que son de su interés a fin de darse cuenta del cumplimiento de acuerdos y compromisos asumidos en su organización y/o proyecto.

Implica asegurar la participación directa y sostenida de los diversos actores que forman parte de la organización y/o del proyecto.

#### RENDICIÓN DE CUENTAS HORIZONTAL

Involucrar a las/los actores de nuestras intervenciones de principio a fin

## Pretendemos con el SIF consolidar dos ideas centrales sobre la rendición de cuentas:

- Restituir la participación ciudadana y posibilitar un equilibrio de poderes entre la comunidad y quienes llevan a cabo los proyectos en su nombre (Comité de Gestión).
- Entender que el éxito del sistema no es una meta; es más bien producto de un proceso vivo y permanente de diálogo entre los responsables de administrar el sistema y los usuarios capacitados.

## Característica del Sistema

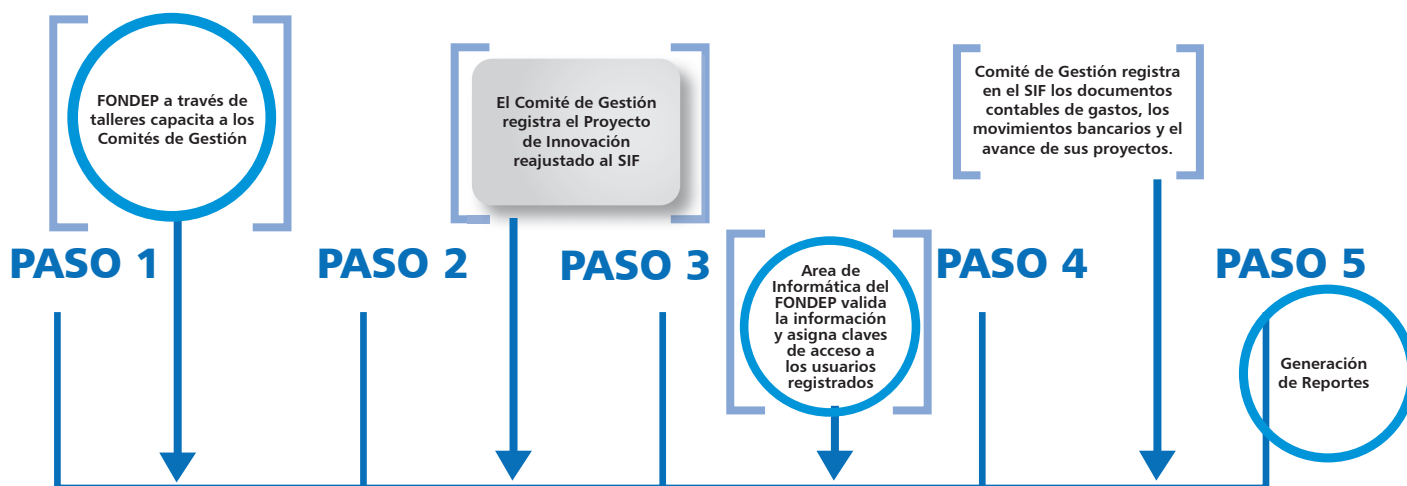


### Relación con los valores institucionales del FONDEP

- **Respeto:** considera que todos y todas son personas en igualdad de derechos para ser informados y consultados.
- **Integridad:** implica actuar con responsabilidad, transparencia y pertinencia.
- **Compromiso:** implica asumir la responsabilidad de lo que decimos y cumplir con lo que ofrecemos.
- **Excelencia:** implica cumplir con los procesos del trabajo, valorar su realización a la luz de los objetivos previstos y adoptar medidas oportunas para mejorar la eficiencia de las acciones.

Leamos con atención  
los pasos que  
debemos seguir

### Hoja de ruta del sistema



# Anexo

El Sistema de Información del FONDEP (SIF)

## 2. USO DEL SIF

### a. Ingreso al Sistema



[www.fondep.gob.pe](http://www.fondep.gob.pe)



© 2012 FONDEP | Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.  
Pasaje del Bosque 940, San Borja,  
Soporte del sistema: 4353903 / 4353904 - Anexo 102  
jmontes@fondep.gob.pe



© 2012 FONDEP | Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.  
Pasaje del Bosque 940, San Borja,  
Soporte del sistema: 4353903 / 4353904 - Anexo 102  
jmontes@fondep.gob.pe

b. Confirmar Instituciones educativas

**Opción Instituciones**

**Registrar IIIEE**

**Validar con Escala-MED**

Institucion	Cod Modular	UGEL	DRE	Nivel	Localidad	Gestion Dependencia	Area	Direccion
22239 MAGDALENA BARBETTA AGUILAR	1557821	UGEL CHINCHA	DRE - ICA	Inicial	Inicial	Pública - Sector Educación	Rural	CALLE T
22239 SAN MARTIN DE PORRES	0281893	UGEL CHINCHA	DRE - ICA	Primaria	Primaria	Pública - Sector Educación	Urbana	JIRON A
22239 SAN MARTIN DE PORRES	1339450	UGEL CHINCHA	DRE - ICA	Inicial	Inicial	Pública - Sector Educación		JIRON A
FE Y ALEGRIA 30	1425204	UGEL CHINCHA	DRE - ICA	Primaria	Primaria	Pública - Sector Educación	Urbana	AVENID
FE Y ALEGRIA 30	1425825	UGEL CHINCHA	DRE - ICA	Inicial	Inicial	Pública - Sector Educación	Rural	AVENID

© 2012 FONDEP | Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.





## 1.2 INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

“Fe y Alegría N°30 de Pueblo Nuevo”

## 1.3 UGEL: CHINCHA

## 1.4 DRE: ICA

## 1.5 DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

## 1.6 LUGAR: San Isidro

## 1.7 Distrito: Pueblo Nuevo

## 1.8 Provincia Chincha

## 1.9 Región: Ica





### c. Registrar proyecto

Ubicar el programa correspondiente y registrar el proyecto de innovación al sistema. Para efectos de esta guía utilizaremos como ejemplo un proyecto de innovación reajustado de la I.E. Fe y Alegría.

The screenshot shows the FONDEP system interface. The top navigation bar includes 'Inicio', 'Programa', and 'Proyecto'. The main content area is divided into two sections: 'Programa' and 'Proyectos de innovación'.

**Programa Section:**

Id	Nombre del programa	Cantidad Proyectos	Monto Mínimo por Proyecto	Monto Máximo por Proyecto	Administrador del programa	Fecha de inicio de la rendición	Fecha final de última rendición	Cert. Min. Rendición	Cert. Max. Rendición	Total programa	Activo?
1	CHINCHA-FONDEP-UNIVERSIDAD-C	50	S/ 2.000.00	S/ 18.000.00	Administrador	19/12/2012	09/04/2014	3	3	S/ 881.000.00	No

**Proyectos de innovación Section:**

Id	Proyecto	Inversión	Asesor	Activo?
1	"Aplicando el Mix lector logramos una mayor comprensión lectora"	S/ 18000.00	Yessenia Vargas	Si
2	"El inicio del lector de cuentas"	S/ 18000.00	Yessenia Vargas	Si
3	"La casta de la lectura"	S/ 18000.00	Raul Jimenez	Si

Blue callout boxes with white text indicate the following steps:

- Elegir Programa:** Points to the 'Programa' section.
- Registrar Proyecto:** Points to the 'Proyectos de innovación' section.
- Definir Presupuesto:** Points to the 'Inversión' column.
- Asignar Usuarios:** Points to the 'Asesor' column.

© 2012 FONDEP | Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.



## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO:

### a) Definición de Innovación:

La I.E. define como innovación al "Proceso creativo que tiene como propósito transformar y mejorar la realidad."

La innovación educativa propicia el cambio en la práctica de la labor del docente, en la aplicación de estrategias, uso de materiales, técnicas de evaluación así como en el clima del aula.

En los estudiantes propicia el desarrollo de sus capacidades y habilidades, logrando que los padres de familia se involucren en el aprendizaje de sus hijos.

ID del proyecto  
Nombre del Proyecto

Aplicando el Mix lector logramos una mayor comprensión lectora

Código proyecto: 3

Nombre del proyecto: "Aplicando el Mix lector logramos una mayor comprensión lectora"

Breve descripción del proyecto:  
La I.E. define como Innovación al "Proceso creativo que tiene como propósito transformar y mejorar la realidad. La innovación educativa propicia el cambio en la práctica de la labor del docente, en la aplicación de estrategias, uso de materiales, técnicas de evaluación así como en el clima del aula. En los estudiantes propicia el desarrollo de sus capacidades y habilidades, logrando que los padres de familia se involucren en el aprendizaje de sus hijos."

Gestor: 0

Total Inversión: 15000

Activo?:

Asesor: 0

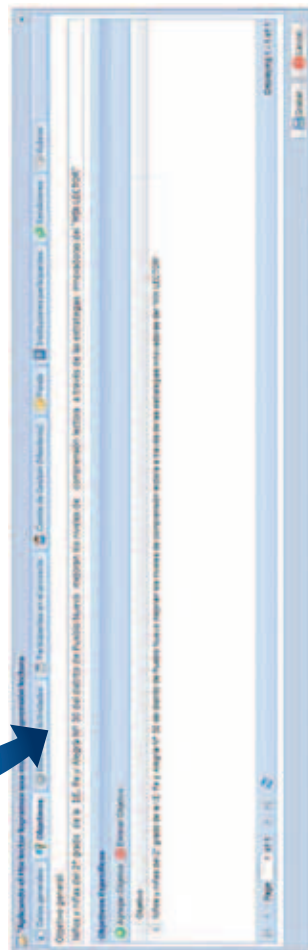
Grabar Cancelar

Asignar  
Usuarios



Se ingresa según el marco logico del proyecto de inovacion, es importante asignar la numeración de la siguiente manera:

- Resultado 1
- Actividad 1.1.
- Actividad 1.2.
- Resultado 2
- Actividad 2.1.
- Actividad 2.2.
- Fecha Comentario
- Fecha Comentario
- Fecha Comentario
- Fecha Comentario



Aplicando el filtro logramos una mayor comprensión lectura

Inicio | Datos generales | Dashboard | Resultados / Actividades | Participantes en el proyecto | Correo |

Problema Total: 400

Estudiantes: 205

Docentes: 5

Padres: 1

Directivos: 2

Cantidad de actores a ser atendidos por el proyecto:

Aula de	Nº de alumnos		Nº de aulas	Nº de docentes	Nº de Padres y madres de familia	Nº de Directivos
	Hombres	Mujer es				
5 años	17	11	1	1	28	2
1º grado	39	48	4	4	80	
2º grado	46	44	4	4	85	
TOTAL	102	103	5	5	193	2

1.10. INTEGRANTES DEL COMITE DE GESTION:

Nombres y apellidos	Cargo	Telefono	Correo electrónico
Edith Irene Canas Maligua	Presidenta	055267267	editsp@yahoo.com
Alicyona Jacobo Ramos	Secretaria	957434079	ajacob@hotmai.com
Rolando Lourdes Sánchez Chumbauca	Tesorera	317643	rolasanc@gnail.com
Epifania Martinez Villar	Vocal 1		
Sandra Paola Torres Mendoza	Vocal 2	956638070	sandra_40@hotmail.com

Fecha de inicio del proyecto: 01 Octubre de 2012  
Fecha de finalización del proyecto: Diciembre de 2014

Aplicando el filtro logramos una mayor comprensión lectura

Inicio | Datos generales | Dashboard | Resultados / Actividades | Participantes en el proyecto | Correo |

Nombre y Apellidos	DNI	Cargo	Telefono	Carrera	Fecha Inicio	Fecha Fin	Correo
Aula Victoria Jacobo Ramos	957434079	Secretaria	957434079	ajacob@hotmail.com	12/14/2012	01/18/2013	
Edith Irene Canas Maligua	055267267	Presidenta	055267267	editsp@yahoo.com	12/14/2012	01/18/2013	
Rolando Lourdes Sánchez Chumbauca	317643	Tesorera	317643	rolasanc@gmail.com	12/14/2012	01/18/2013	
Sandra Paola Torres Mendoza	956638070	Vocal 2	956638070	sandra_40@hotmail.com	12/14/2012	01/18/2013	

1 1 1 Page: 1 of 1

#### d. Registro de proveedores

Registrar la lista de proveedores que la IIEE ha convenido contratar, los documentos validos para el registro en el sistema debe considerar:

The screenshot displays a web application interface for managing suppliers. It is divided into two main sections: a list view and a detailed view.

**List View (Lista de Proveedores):**

ID	Razon Comercial	Tip Document	Nro Documento	Dirección
1	CATTA PERU	RUC	10421288738	CAL 13A NRO. 0 INT. 201 DPTO
2	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION PUBLICO...	RUC	20199165056	AV. AMERICA NRO. 209 ICA

**Detailed View (Detalle del Proveedor):**

**ID:** 4  
**Razon Comercial:** INSTITUTO SUPERIOR DE E...  
**Tip Document:** RUC  
**Nro. Documento:** 20199165056

**Ficha:**

**Dirección:** AV. AMERICA NRO. 209 ICA  
**Departamento:** ICA  
**Provincia:** CHILICHA  
**Districto:** CHILICHA ALTA  
**Telefono:** 263002  
**E-Mail:**  
**Activo?:**

**Export Options:** Exportar a XML, Exportar a Excel, Exportar a CSV

**Supplier Cards (Right Side):**

- "Tejidos TRICOLOR":** R.U.C. 20100074568, FACTURA, 002 - 0000160
- RAMÍREZ CÁNEPA JOSÉ:** R.U.C. 10158454952, RECIBO POR HONORARIOS, 001 - 0000101
- LIBRERÍA "INCA":** R.U.C. 10007456385, BOLETA DE VENTA, 001 - 0000081



## e. Cuentas

The screenshot displays the FONDEP system interface. At the top, there is a header with the FONDEP logo and the text 'FONDEP | Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Primaria'. Below the header, there is a navigation bar with 'Inicio', 'Reportes', and 'Ayuda'. The main area shows a table of transactions with columns: 'Nombre', 'Tipo Comprobante', 'Bank', 'Concepto', 'Proveedor', 'Fecha', 'Monto', and 'Presupuesto'. Two blue arrows point from the 'Tipo Comprobante' column to two sample receipts. The first receipt is from 'LIBRERÍA INCA' and the second is from 'RAMÍREZ CÁNEPA JOSÉ'.

### Datos Básicos del Reglamento de comprobantes de pago (fuente SUNAT virtual)

#### Para el sistema

8. Apellidos y nombres, o denominación o razón social del adquirente o usuario.
9. Número de RUC del adquirente o usuario.
10. Dirección del adquirente.
11. Fecha de adquisición o servicio.
12. Concepto (Rubro según criterios del programa)
13. Unidad de Medida
14. Precio Unitario/Cantidad – (Por cada registro)

Previamente al registro de comprobantes en el sistema, se debe plasmar los gastos en un formato (Formato A) para ser verificado por el Comité de Gestión y el Asesor Administrativo y/o en su defecto con el Coordinador Zonal. Se puede utilizar las veces que sea necesario este formato hasta completar el (A)Monto Total del Proyecto a rendir.

Formato A - Listado de comprobantes															
ID Programa: 1		Coordinador: C401		(A) Monto Total del Proyecto: 18,000.00		Monto Formatos: 1		Costo Realizado: 3							
ID Proyecto: 25/19/2012		Asesor: A.01 / Costo: CG000		(B) Monto rendido: 4,840.00 (C) Estado por rendir: 13,160.00 (A)-(B)											
ID	Nro. de Beneficiario del programa	Resultado	Actividad	Tipo Comprobante	Serie	Número Comprobante	Fecha de Compro	Presupuesto RUB	Concepto	Medida	Nombre	Unidad	Cantidad	Sub Total	Total
1				FACTURA	1	0952002	0952002	120394032	FOTOCOPIA	CIENTO	MATERIALES	UNIDAD	2.00	24.00	
2				FACTURA	2	0952002	120394032	120394032	LIBROS	UNIDAD	MATERIALES	UNIDAD	3.00	12.00	
3				BOLETA	1	22	0952002	420200032	PRINTADO DE CARPETA	UNIDAD	SERVICIOS	UNIDAD	2.00	4.00	
4				RECIBO HONORARI	3	34	0952002	2382390030	CAPACITACION	UNIDAD	PERSONAL EXTERNO	UNIDAD	3.00	300.00	
1				BOLETA	1	102	0952002	120394032	LIBROS DE COMUNICACION	CIENTO	MATERIALES	UNIDAD	100.00	1,000.00	340.00
2				BOLETA	1	102	0952002	120394032	LIBRO DE MATEMATICA	CIENTO	MATERIALES	UNIDAD	100.00	1,000.00	
3				BOLETA	1	102	0952002	120394032	LIBRO DE CIENCIAS	CIENTO	MATERIALES	UNIDAD	100.00	1,400.00	4,500.00
													<b>Total rendición: 4,840.00</b>		
Coordinador Zonal										Comité de Gestión					
Asesor Administrativo															

Los formatos en excel pueden descargarse desde el siguiente enlace: [www.fondep.org/formato.xlsx](http://www.fondep.org/formato.xlsx)



## f. Movimiento bancario

Formato B - Movimiento bancario

ID Programa: 1 Coordinador: C=101  
 ID Proyecto: 1 Asesor: A401  
 Fecha recepción: 25/12/2012 Cuenta: C00101

ID	Nro de Remisión del programa	Banco	Isv. Cta.	Voucher	Fecha de movimiento	Responsable	Ingreso	Saldo	
1	1	INTERBANK	0001-303030-40495	90912	01/12/2012	FONDEP	18,000.00		
2	1	INTERBANK	0001-303030-40495	879933	01/12/2012	Julio Salvador		340.00	
3	1	INTERBANK	0001-303030-40495	888202	03/12/2012	Julio Salvador		4,500.00	
							18,000.00	4,840.00	13,160.00

(A) Monto Total del Proyecto: 18,000.00  
 (B) Monto total entrado: 4,840.00  
 (C) Saldo en la cuenta: 13,160.00

Sumatoria de formularios registrados en el sistema (A)-(B)

Asesor Administrativo  
 Fecha de firma: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Previamente al registro de movimientos bancarios en el sistema, se debe plasmar los gastos en un formato (Formato B) para ser verificado por el Comité de Gestión y el Asesor Administrativo y/o en su defecto con el Coordinador Zonal. Se puede utilizar las veces sea necesario este formato hasta completar el (A)Monto Total del Proyecto a rendir



SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN  
LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA  
PSJE. MARÍA AUXILIADORA 156, BREÑA  
CORREO E.: TAREAGRAFICA@TAREAGRAFICA.COM  
TELÉF.: 332-3229 FAX: 424-1582  
ENERO 2013 LIMA - PERÚ





La innovación pedagógica es un concepto complejo, podríamos definirla como un conjunto de ideas, procesos y estrategias, mediante las cuales se trata de introducir y provocar cambios en nuestras prácticas educativas.

Su propósito, es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y transformando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente ideológico, cognitivo, ético y afectivo.



Y como todo proceso de cambio necesita un instrumento de planificación... en nuestra institución educativa elaboramos un proyecto de innovación y lo presentamos al concurso "ESCUELAS QUE INNOVAN, NIÑOS QUE APRENDEN"

**...y con esta guía aprenderemos a gestionar nuestro proyecto.**

PROGRAMA  
ESCUELAS QUE  
INNOVAN  
niños  
QUE APRENDEN