

Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

Guía para el participante - Tercer fascículo



Marilú Martens Cortés
Ministra de Educación

Jack Zilberman Fleischman
Viceministro de Gestión Institucional

Daniel Anavitarte Santillana
Director de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar

Zoila Llempén López
Directora de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Contenidos

Fondep (Buena práctica)
Luis Guerrero Ortiz (Plan de acción)

Revisión pedagógica

Luis Guerrero Ortiz (Buena práctica)
Lía Rojas Mesía (Plan de acción)

Coordinación editorial

Lía Rojas Mesía

Diseño y diagramación

Estela Mogrovejo Prado

Corrección de estilo

Sofía Rodríguez Barrios

Ministerio de Educación del Perú

Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú. Teléfono (511) 615-5800
www.minedu.gob.pe

1.^a edición mayo 2017

Ministerio de Educación

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este material por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

» Índice

Introducción	5
--------------------	---

PRIMERA PARTE

Plan de acción	7
-----------------------------	----------

1. Organización de la información	8
---	---

1.1. Descripción general de la problemática identificada	8
--	---

1.2. Análisis de los resultados del diagnóstico y propuestas de solución	8
--	---

2. Referentes conceptuales y experiencias anteriores	9
--	---

2.1. Desarrollo de los referentes conceptuales	9
--	---

2.2. Aportes de experiencias realizadas sobre el tema	9
---	---

3. Planificación de las acciones específicas para hacer viables las alternativas del plan de acción	10
---	----

Buena práctica	11
-----------------------------	-----------

1. ¿Qué se entiende por sistematización de la experiencia?	13
--	----

2. La importancia de la sistematización	13
---	----

3. Liderar el proceso de sistematización	14
--	----

4. ¿Quién sistematiza y con quiénes?	14
--	----

5. La sistematización en la escuela	14
---	----

5.1. ¿Qué modalidades de sistematización existen?	14
---	----

5.2. Corazón y ejes de la sistematización de la experiencia	15
---	----

5.3. ¿Qué pasos son necesarios para poder realizar una sistematización?	17
---	----

5.3.1. Planificación de la sistematización	18
--	----

5.3.2. Recoger información	20
----------------------------------	----

5.3.3. Documentar la experiencia	21
--	----

5.3.4. Análisis e interpretación de la experiencia	21
--	----

5.3.5. Escribir y comunicar	22
-----------------------------------	----

SEGUNDA PARTE

Plan de acción	23
1. Diseño del Plan de acción	24
1.1. Objetivo y estrategias	26
1.2. Actividades, metas, cronograma y responsables	26
1.3. Presupuesto	27
1.4. Diseño del monitoreo y evaluación.....	28
2. Sistematización	31
Buena práctica	33
1. Documento que describe la buena práctica destacando la dimensión del liderazgo pedagógico	34
2. Informe final de la sistematización de la buena práctica: Estructura	35
3. Comunicar los resultados de la sistematización	38
Glosario	39
Referencias bibliográficas	40



» Introducción

En el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico se desarrolla el módulo 6 *Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*, cuya finalidad es promover en los directivos de las instituciones educativas del país el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de las instituciones educativas, y la sistematización de la buena práctica que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

La presente guía del participante cuenta con tres fascículos, de los cuales ya se entregaron los dos primeros, que tienen la función de brindar orientaciones a los participantes en el desarrollo del módulo 6, el cual es transversal a los módulos del 0 al 5, y con lo cual podrán elaborar el producto final, denominado *Plan de acción o buena práctica* que articule, integre y sustente los aprendizajes desarrollados durante todo el proceso de formación.

Este fascículo 3, Guía del participante *Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico* tiene como finalidad brindar orientaciones a los directivos de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, en el diseño del plan de acción o buena práctica, el cual es una herramienta que contribuye a la mejora continua de la gestión escolar, mediante el análisis y la toma de decisiones estratégicas que involucra la participación de sus diversos actores en vistas al mejoramiento permanente de la gestión, liderado por el equipo directivo de la IE.

El contenido de la presente guía se divide en dos partes: la primera presenta las pautas para analizar los resultados del diagnóstico, los referentes conceptuales y la planificación de acciones. En la segunda parte hallará una propuesta metodológica sobre cómo diseñar el plan de acción o sistematización de buenas prácticas, las pautas para diseñar el monitoreo y evaluación, y algunas orientaciones para sistematizar su experiencia para la construcción del plan de acción o buena práctica.



Gráfico 1

Componentes del plan de acción



Asimismo, hay que tener presente que el diseño del plan de acción o el documento de sistematización de la buena práctica constituye el producto final de la Segunda Especialidad, por ello es indispensable que se considere el tiempo y el espacio necesarios durante la capacitación, a fin de garantizar su calidad como trabajo académico y que contribuya al fortalecimiento de su liderazgo pedagógico, con lo cual podrá obtener la certificación por parte de la universidad.

» Primera parte

Plan de acción

Competencia	
Capacidades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">Organiza un plan de acción y/o plan de sistematización de una buena práctica, reflexiona a partir del análisis de la realidad utilizando estrategias participativas y colaborativas para atender las necesidades identificadas de su IE.	<ul style="list-style-type: none">Organiza información que sustente su propuesta.Sustenta sus propuestas priorizadas, teniendo en cuenta los referentes conceptuales analizados, evidencias y experiencias de éxito.Planifica las acciones específicas que le corresponden como líder pedagógico para hacer viables las alternativas del plan de acción o la sistematización de la buena práctica.

Teniendo en cuenta esta competencia, capacidad e indicadores, desarrollaremos la primera parte de la presente guía, que paso a paso le irá brindando las herramientas necesarias para diseñar su plan de acción.

Antes de empezar el desarrollo de la primera parte, analice y responda las siguientes preguntas.



Trabajo individual

- ¿Qué bibliografía, investigaciones o referentes conceptuales está utilizando para sustentar el plan de acción?
- ¿Cómo ha organizado dicha información?
- Tu plan de acción, ¿tiene objetivos específicos?, ¿es viable?



Trabajo grupal

- Realice la revisión del plan de acción que ha avanzado en los módulos anteriores con la ayuda de un compañero para que le dé alcances de cómo mejorarlo.
- Discutan sobre cómo hacer viable cada una de las acciones específicas del proyecto de plan de acción.

1. Organización de la información

El diagnóstico realizado por los directivos constituye la primera fase de la elaboración del plan de acción. En esta etapa del proceso, como directivo, cuenta con información valiosa que contribuye a la comprensión del problema; ello permite identificar las fortalezas y las debilidades, así como las alternativas de solución. Dicho proceso fue realizado durante el desarrollo de los módulos 1, 2 y 3 del Diplomado en Gestión Educativa, el cual comprendió las siguientes acciones:

Identificación y definición del problema.	✓
Recojo de información a partir del problema priorizado, a través de un trabajo de campo cualitativo que incluía recolectar datos mediante observación directa de tipo etnográfica.	✓
Selección de instrumentos para recolección de datos: Guía de observación y Guía de entrevista.	✓
Procesamiento de la información recabada, utilizando las técnicas de codificación.	✓
Análisis e interpretación de los resultados de cada uno de los instrumentos.	✓
Se plantearon las alternativas de solución.	✓

En este acápite, es importante describir la situación problema identificada, analizar los resultados del diagnóstico y las propuestas de solución, teniendo en cuenta los aspectos que se detallan a continuación:

1.1. Descripción del problema identificado en la fase del diagnóstico

Con la información del diagnóstico, ha podido comprender mejor las causas y efectos del problema identificado, conocer los aspectos críticos y sus fortalezas; y plantear propuestas de solución, con lo cual podrá superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

La solución de un problema comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación (árbol de problemas).

Lo invitamos a recordar el problema que formuló, teniendo en cuenta las causas y efectos con la ayuda de la siguiente herramienta:

Señalar los hechos	Problema identificado	Causas	Efectos

1.2. Análisis de los resultados del diagnóstico

El diagnóstico elaborado concluyó con una síntesis (informe del diagnóstico) que permite visualizar de forma integrada, los resultados y las conclusiones con respecto al problema priorizado. Es fundamental vincular dichos resultados con los compromisos de gestión de la IE, con la finalidad de priorizar las propuestas más convenientes para su mejora, los cuales sin duda tendrán un impacto en los aprendizajes de los estudiantes.



Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, le recomendamos el siguiente organizador para recuperar dicha información.

Resultados del diagnóstico	Con qué compromisos de gestión de la IE se relaciona	Cuáles son las propuestas de solución que ha propuesto

2. Referentes conceptuales y de experiencias anteriores

2.1. Desarrollo de los referentes conceptuales

En esta parte es importante realizar una revisión de la información bibliográfica de acuerdo a las propuestas de solución priorizadas, que permita sustentarlas a través de ciertos aportes teóricos.

El marco teórico también llamado marco referencial o marco conceptual, es un conjunto de informaciones, investigaciones ya realizadas o cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las propuestas planteadas.

Según Hernández *et al.* (2006: 40), el marco teórico es “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. Esto quiere decir que ayuda a precisar los elementos conceptuales en la descripción del problema y que nos sirven al momento de realizar la investigación.

Asimismo, Tamayo y Tamayo (2006: 56) dice que el marco teórico “tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proporciones que permiten abordar el problema”. Se trata de dar a la investigación un ámbito donde este cobre sentido y coherencia, incorporando los conocimientos previos relativos a este y ordenándolos de modo tal que resulten útiles para la investigación.

Recomendaciones para elaborar los referentes conceptuales:

- El lenguaje al que se hace referencia son los conceptos y la base lingüística sobre la que se apoya.
- La identificación de un marco de referencia debe ser de tipo teórico y conceptual.
- Debe ser concreto y preciso, referirse específicamente a la propuesta, partiendo de lo particular a lo general.
- Identificar claramente a los autores, las fuentes y el material documental más importante sobre el tema, según las normas APA.
- Extraer las principales afirmaciones de los autores, la información o los datos que apoyen dichas afirmaciones y los vínculos o relaciones que tienen con la propuesta planteada.

2.2. Aportes de experiencias realizadas sobre el tema

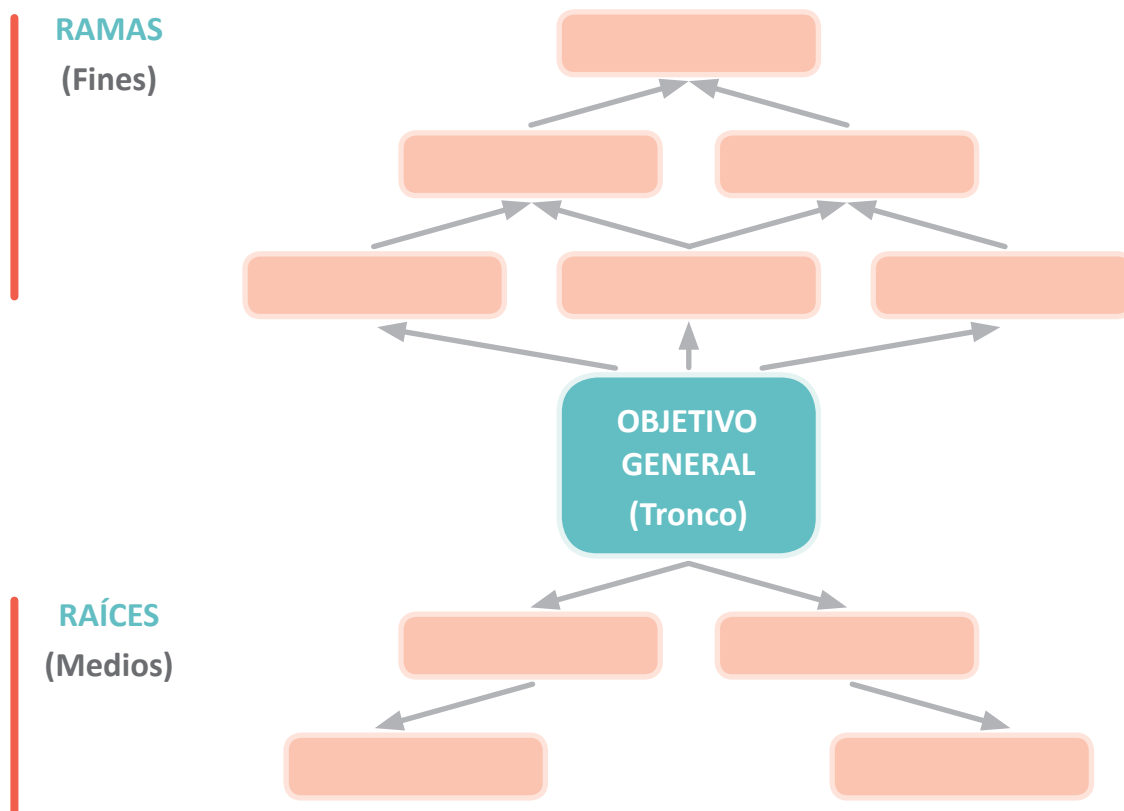
Teniendo en cuenta la propuesta de solución planteada, es necesario buscar experiencias similares que contribuyan a enriquecer su propuesta planteada (publicadas en revistas, internet o libros).

Entre los referentes conceptuales y los aportes de la experiencia, es importante considerar aproximadamente entre 3 y 4 páginas.

3. Planificación de las acciones específicas para hacer viables las alternativas del plan de acción

Teniendo en cuenta las propuestas de solución alcanzadas en forma participativa, es importante planificar los objetivos y las acciones que permitan concretar dichas propuestas. La literatura especializada y la experiencia en gestión escolar avalan y permiten aseverar que no basta con tener una visión y misión de futuro, creativa e innovadora, sino que también es necesario ser efectivos en generar una estrategia para alcanzarla. El puente que une la visión y misión con su realidad concreta son los objetivos estratégicos.

Se sugiere utilizar el árbol de objetivos para concretar las alternativas de solución:



Trabajo individual

- Revisa el trabajo avanzado en los módulos anteriores sobre plan de acción y analiza, ¿cómo ha organizado la información? ¿Cómo debería organizarlo luego de leer esta primera parte de este fascículo?
- ¿Qué referentes conceptuales y experiencias anteriores está utilizando para sustentar el plan de acción?
- ¿Qué objetivos ha planteado para las acciones específicas con el fin de llevar a cabo su plan de acción?



Buena práctica

Competencia	
Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente, hace uso óptimo de los recursos a su alcance y se responsabiliza por los resultados de aprendizaje	
Capacidades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Organiza un plan de acción y/o plan de sistematización de una buena práctica, reflexiona a partir del análisis de la realidad utilizando estrategias participativas y colaborativas para atender las necesidades identificadas de su IE. 	<ul style="list-style-type: none"> Organiza información que sustente su propuesta. Sustenta sus propuestas priorizadas teniendo en cuenta los referentes conceptuales analizados, evidencias y experiencias de éxito. Planifica las acciones específicas que debe realizar como líder pedagógico para hacer viables las alternativas del plan de acción o la sistematización de la buena práctica.

Revisamos detenidamente la buena práctica que ha sido identificada en el Módulo 2, tomando en cuenta el foco de atención central, los aspectos identificados para su análisis y demás detalles que consideren pertinentes.

Con esta revisión de la buena práctica identificada en el Módulo 2, se inician los aprendizajes del presente fascículo 3.

En base a la identificación que hagas de la buena práctica vamos a iniciar la reflexión sobre las primeras conceptualizaciones:

LAS PRIMERAS CONCEPTUALIZACIONES

Concepto de sistematización:

Según la Real Academia Española, la definición de sistematización es: “Proceso de ordenamiento de experiencias, con lo cual se genera un nuevo aprendizaje y conocimiento”.

Elementos de este concepto:

Proceso, ordenamiento, nuevo aprendizaje, conocimiento.

Elementos para construir un concepto de sistematización vinculado a la práctica:

- Ordenamiento de los sucesos.
- La reflexión crítica sobre la experiencia explicando sus características y consecuencias.
- La generación de aprendizajes y conocimientos.

En base a esta conceptualización:

- ¿Qué podríamos deducir en la buena práctica identificada?
- ¿Cómo se aplicaría en una institución educativa?
- ¿Qué experiencias podrían sistematizarse, por ejemplo, en los procesos de gestión?
- ¿Cuáles en los procesos de enseñanza aprendizaje en aula?

Lectura de experiencia sistematizada

El siguiente caso es de la Escuela de Talentos del Callao que resumen la sistematización realizada sobre su buena práctica pedagógica y de gestión.

La Escuela de Talentos es una experiencia educativa que está basada en tres aspectos: *la tecnología, la ciencia y el arte, teniendo como soporte el desarrollo de valores o formación preventiva*. Su sistematización fue realizada por lo inusual de haber sido una escuela virtual durante un año y luego convertirse en una escuela con un diseño físico y presencial importante. Los temas transversales de la escuela son la Educación para el éxito, la Educación para la sostenibilidad académica y la Educación para la convivencia, los valores y la formación ética. Existe una articulación curricular que equilibra los distintos componentes formativos, de manera que la tecnología siendo fundamental, se complementa con la formación artística y la formación deportiva, así como con las demás capacidades requeridas para el desarrollo de los estudiantes. Esta articulación contempla el rol protagónico del estudiante; el aprendizaje colaborativo; interacción entre todos; reflexión a través de debates y diálogos; aprendizaje autónomo y uso intensivo de herramientas TIC.

Brinda servicio de alimentación (desayuno y almuerzo), transporte y ropa a usar en horas de deporte; un USB, una laptop o classmate por estudiante. Al egreso del colegio, 10 estudiantes con los más altos desempeños son premiados con becas integrales para estudiar en la universidad que elijan.

Si bien las condiciones de estudio y enseñanza (horario competitivo y salarios sobre el promedio e infraestructura adecuada) son específicas, se ha encontrado que los docentes investigan, desarrollan innovaciones y conocen a cada uno de sus estudiantes. Los directivos abren la puerta de su oficina a cada uno de ellos y están totalmente al tanto de cada una de las acciones curriculares que se desarrollan. Por otro lado, los estudiantes se ven activos e interesados durante toda la jornada escolar y sus respuestas describen una experiencia totalmente inusual cuando comparan con la de sus amigos en otras escuelas.

¿Qué hace la diferencia con otras experiencias educativas? ¿Qué función tiene la propuesta curricular? ¿Qué hace que esta propuesta sea diferente de otras? ¿Qué hace que los estudiantes se enganchen con esta propuesta?



Trabajo individual

En base a las primeras conceptualizaciones, analice el caso presentado y responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué características tiene este caso que fue sistematizado?
- ¿Qué actividades o acciones se observan en el caso mostrado?
- ¿Cuál es el aspecto central o corazón de la experiencia presentada en el caso?



Trabajo grupal

Compartir y debatir las opiniones para desarrollar las siguientes actividades:

- El elemento central o corazón de la buena práctica.
- Una definición preliminar de lo que es el corazón de una buena práctica (se trata de las primeras definiciones en base al análisis del caso).
- Socializar la evaluación del caso presentado y participar con el grupo para retroalimentar dicha evaluación.
- Señalar cuál es el aspecto central o corazón de la experiencia. Exponer razones y proponer la definición de este concepto que guiará la comprensión de la experiencia y sus aprendizajes.

Esta reflexión colectiva se va a confrontar con los referentes conceptuales y teóricos que se presentan a continuación:



1. ¿Qué se entiende por sistematización de la experiencia?

La sistematización permite ordenar lo vivido en secuencias sucesivas, sirve para tener una mirada crítica de las experiencias, percibirlas como procesos complejos en los que participan distintos actores, con diversos roles y acciones. Su finalidad es la transformación y mejora continua de la práctica, considerando que por medio de la sistematización esta puede ser comprendida y mejorada, convirtiéndola en fuente de conocimiento.

La sistematización es: “La interpretación crítica de la experiencia educativa que permite la reconstrucción y documentación planificada de la misma, con el fin de descubrir aspectos claves que la convierten en referente potencial para generar conocimientos y aportar al cambio educativo” (Fondep 2014: 12).

Por lo tanto, la sistematización nos ayudará a generar conocimiento desde nuestra propia práctica en la institución educativa.



2. La importancia de la sistematización

El patrimonio institucional de la buena práctica está constituido por experiencias y prácticas muy valiosas en las instituciones educativas, cuyos procesos normalmente no se reflexionan ni recogen de manera sistemática. Este hecho tiene como resultado que se pierdan experiencias aun antes de haberse convertido en aprendizajes, ya que al no ser sistematizadas, tampoco se difunden al colectivo y no pueden permanecer.

Desde esta perspectiva, sistematizamos para ordenar, interpretar y analizar la experiencia vivida, extraer enseñanzas y comunicarlas, comprender la práctica y contribuir a su transformación. Sistematizamos para que el conocimiento permanezca.

En el proceso de sistematización se utilizan instrumentos con la finalidad de recoger información desde todos los actores (participantes) de la práctica. El uso de estos instrumentos debe sujetarse a la finalidad de la sistematización, es servir su propósito.

3. Liderar el proceso de sistematización

Usted es el líder de su IE y como tal tiene que movilizar, motivar y generar condiciones para que la buena práctica identificada pueda ser sistematizada por aquellos que participaron activamente en su desarrollo. Esta acción es de largo aliento y debe ser prevista a través de una planificación de las acciones que luego se especifican en un plan de trabajo.

Recuerde que, como director, debe contar con instrumentos que le permitan hacer esta planificación, como tablas y matrices de involucrados, indicadores y documentación que permita saber la historia y devenir la buena práctica que se pretende sistematizar.

En la planificación, es necesario que participen la mayor parte de los actores, participantes o involucrados, de modo que cuando se desarrolle el plan de trabajo (acciones específicas), ellos formen parte de las decisiones y se comprometan con el cronograma y con las responsabilidades de cada actividad.

Como director le corresponde el rol de dirigir la “orquesta” de la sistematización. Sus funciones son:

- Acompañar y liderar el proceso promoviendo la reflexión crítica y participativa.
- Sensibilizar sobre la importancia de la sistematización en la mejora de la escuela.
- Elaborar el plan de sistematización en forma participativa.
- Uniformar criterios en torno a la sistematización.

4. ¿Quién sistematiza y con quiénes?

Existen roles distintos en quien sistematiza de acuerdo a su posición en el proceso, como se puede ver a continuación:

- El sistematizador como el mismo actor de la sistematización:** es decir cuando el propio docente sistematiza su práctica.
- El sistematizador como un agente externo:** se trata de una persona ajena a la IE, a quien se le encarga el proceso de sistematización. En este caso, trabaja con los actores directos de la experiencia.
- El grupo como organizador de su propia sistematización:** los actores en conjunto deciden sistematizar y distribuyen roles entre ellos para describir y reflexionar de manera colectiva su propia práctica.

5. Sistematización en la escuela

5.1. ¿Qué modalidades de sistematización existen?

Existen diferentes modalidades de sistematización las cuales se diferencian por criterios de temporalidad; es decir, sobre el momento en que se desea registrar la experiencia. Por lo general, la sistematización alude a la historia de hechos; sin embargo, también se puede sistematizar un proceso en marcha para conocer qué aspectos deben ser mantenidos y cuáles deben ser modificados o es posible la sistematización del proceso de desarrollo de una acción para sistematizar su historia y características de su evolución.



En el siguiente cuadro podemos ver las distintas modalidades de sistematización:

Modalidad	Descripción
Retrospectiva	Se realiza cuando ha terminado la experiencia. Su objetivo es recuperar la memoria de la experiencia y rescatar los aprendizajes logrados.
Correctiva	Se realiza cuando la experiencia está en proceso y se ha detectado un problema que debe ser conocido. En este caso, se sistematiza para observar y comprender lo que está sucediendo para lo cual se detiene la experiencia para reflexionarla. Luego los aprendizajes sistematizados se utilizan para el rediseño, reformulación o ajuste de lo que seguirá en desarrollo de la experiencia.
Prospectiva	Se realiza desde el inicio de la experiencia e implica prepararla con un proceso metodológico de diseño, planificación, preparación de los productos y de su difusión. Su finalidad es proporcionar información sobre las prácticas, que deben documentarse, sistematizarse y validarse en su proceso y, por esta razón, su diseño debe ser muy detenido. Proporciona insumos valiosos que son útiles para replicar las experiencias.

(Fondep 2014: 13)

En base a tu experiencia y a las características de tu institución educativa, elige la modalidad que consideres pertinente, y en cualquiera de ellas identifica los nudos críticos, los significados de los actores que participan, las intencionalidades, creencias y expectativas.

EJEMPLO 1:

En una buena práctica de monitoreo y acompañamiento de una institución educativa, los objetivos incluyeron la difusión de los resultados de un proceso que seguramente había demostrado su eficacia. ¿Qué modalidad de sistematización sería la más apropiada? En este caso, **la modalidad retrospectiva** podría ser la elegida para rescatar los aprendizajes logrados en la historia del proceso de monitoreo.

EJEMPLO 2:

En un proyecto de innovación que está usted iniciando, le interesaría conocer el desenvolvimiento de las estrategias y procesos que se ha propuesto para lograr un cambio. La **sistematización prospectiva** en este caso exigirá que planifique la sistematización a la par de la implementación del proyecto, para documentar en forma ordenada la experiencia que va viviendo. Aquí puede utilizar registros fotográficos, diarios de campo y dinámicas que le permitan observar y analizar continuamente la experiencia.

5.2. Corazón y ejes de la sistematización de la experiencia

Antes de poder elaborar el informe, debemos resaltar qué entendemos por corazón y los ejes de sistematización de la experiencia.

Corazón

Gracias al corazón, las funciones vitales de un ser humano son posibles y esta figura se aplica a la buena práctica; se identifica el aspecto que es el “motor” y que permite su existencia e impulso. Por lo tanto, es necesario escoger el aspecto de mayor relevancia.

Para identificar este corazón, podemos usar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el corazón de la buena práctica identificada? Aquel sin el cual esta experiencia no tendría sentido o no podría haberse producido.
- ¿Cuál es el impacto de este corazón en los aprendizajes?

Una vez identificado el corazón, será necesario darle un nombre. Fondep (2014) nos recomienda lo siguiente:

El corazón debe exponer cómo se logró el impacto de la experiencia, resalta el aspecto o la estrategia que la hizo posible.	Ejemplo: “Una ruta didáctica para la construcción autónoma de textos en el tercer ciclo de primaria”.
El corazón también puede hacer referencia al uso pedagógico de un recurso, pero no al recurso en sí mismo.	Ejemplo: “El uso del cuaderno como bitácora de investigación. Recurso que asegura el aprendizaje aplicando el ciclo científico”.
El corazón también puede resaltar las oportunidades que la experiencia brinda en la educación de los niños.	Ejemplo: “El padre como experto, una oportunidad para revalorar el rol de la familia en la educación de sus hijos”.
El corazón debe exponer de modo atractivo el valor agregado de la experiencia.	Ejemplo: “La comunidad como laboratorio de aprendizaje”

Fondep (2014: 31)

Le recomendamos elaborar una redacción amigable y llamativa que ayude a entender ese elemento central de la experiencia, de manera que pueda considerar el nombre del corazón para asignar el título en el informe final de sistematización.

A partir de este corazón, se pasa a la identificación de los ejes de sistematización que están centrados en los procesos que alimentan el corazón.

Ejes de la sistematización

Recuerda que los ejes son procesos que contribuyen a alimentar el corazón. No son materiales, recursos, ni logros de la experiencia. Aquí se presentan algunos ejemplos de ejes de una experiencia educativa:



Corazón	Ejes
<p>“La memoria lúdica, una propuesta para la sensibilización de las familias sobre el juego como medio de aprendizaje”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de actitudes positivas de los padres hacia el juego como medio de aprendizaje natural del niño. b. Promoción del juego en las instituciones educativas, con el fin de fortalecer el vínculo afectivo entre padres e hijos.

Fondep (2014: 35)

A manera de ejemplo, podemos observar en la sistematización titulada Soñando juntos una escuela digna y acogedora de la institución educativa 34504, ubicada en el caserío de Camantarma, en una zona rural de Oxapampa, en Cerro de Pasco. Presenta el siguiente corazón y los siguientes ejes:

Corazón

Gestión escolar orientada a la implementación de una escuela digna y acogedora.

Ejes de la sistematización

- Liderazgo pedagógico de la directora/docente como proceso medular para crear las condiciones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias necesarias para lograr una gestión escolar orientada al logro de aprendizajes.
- Participación de la familia y la comunidad como elemento dinamizador de una gestión escolar compartida en favor de los estudiantes que permite trascender el sentido tradicional de escuela.
- Estrategias orientadas a la obtención de aprendizajes significativos en los estudiantes.

5.3. ¿Qué pasos son necesarios para poder realizar una sistematización?

En este punto vamos a tener como referencia los pasos para sistematizar la buena práctica desarrollados en el fascículo 1, así como el texto del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (Fondep 2014) “En el corazón de la escuela palpita la innovación”, una propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas prácticas educativas.

Los pasos de la identificación de una buena práctica señalados en los fascículos anteriores enfatizan su identificación y la fundamentación de su relevancia y son los siguientes:

- La identificación de la situación problemática: desarrollada por la comunidad educativa liderada por el directivo.
- La identificación de una buena práctica que responda a un problema: usando criterios de intencionalidad, reflexión, creatividad, impacto, pertinencia, participación y sostenibilidad.
- Fundamentación de la relevancia de la buena práctica basada en fuentes de información.
- Caracterización del rol del líder pedagógico: que permite la implementación y sistematización de la buena práctica.

En base a estos pasos se ha identificado la buena práctica y ahora presentaremos los pasos para su sistematización:

<p>1. Planificación de la sistematización</p>	<p>Es el momento de definir todos los pasos a seguir: tipo de sistematización, actores y aspectos centrales de la sistematización, así como sus fundamentos y forma de socialización.</p>
--	---

2. Recoger información	Este es un proceso fundamental que implica recopilar información de la experiencia vivida, desde los actores o participantes, a través de diversos instrumentos y técnicas. Requiere de construcción de los instrumentos para el recojo de información y el levantamiento de la información.
3. Documentar la experiencia	Se trata de cuatro tareas principales: 1) consolidar, 2) seleccionar, 3) organizar y 4) compartir las evidencias plasmadas en documentos como testimonios, fotos, evaluaciones, producciones gráfico-plásticas, entre otros.
4. Analizar e interpretar	Se precisan los logros y limitaciones y se identifican los factores que intervinieron en ellos. Lo central aquí es comprender aprendizajes que devienen del análisis e interpretación del desarrollo del corazón y los ejes.
5. Escribir y comunicar la experiencia	Se redacta el documento final de la sistematización de la buena práctica, teniendo en cuenta contenidos mínimos que se presentarán más adelante. Es importante la socialización de la experiencia para que pueda ser implementada por otras instituciones.

A continuación se explica el desarrollo de cada paso:

5.3.1. Planificación de la sistematización

Se trata de los pasos para planificar la sistematización, de modo que se eviten improvisaciones y derroche de energía que no permita el logro de objetivos. Es el momento de elaborar el plan que va a orientar la sistematización.

El diseño de sistematización es flexible y se va construyendo con la participación de la comunidad educativa; sin embargo, es necesario considerar que existe una fase de preparación de la sistematización (la planificación), luego la fase de desarrollo y, finalmente, la parte de socialización de resultados. La planificación es de suma importancia, pues de ella depende la claridad de las acciones, así como la motivación y participación de los actores de la sistematización.

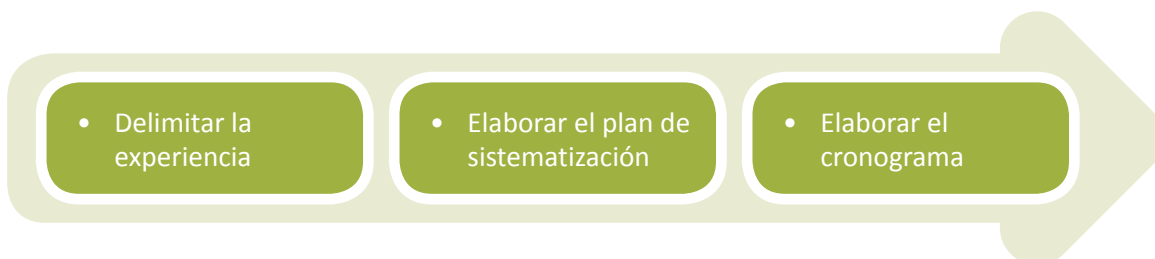
La planificación implica los siguientes momentos:

Momento 1: Participamos todos. Determinar a los actores que participarán de la sistematización:

Actores de la buena práctica	Involucrados para sistematizar
Todos los participantes que hicieron posible la buena práctica	La idea es que contribuyan los distintos agentes de la comunidad educativa que participaron o participan directa o indirectamente de la buena práctica. Se pueden incluir a los padres de familia, exalumnos, directivos de instituciones de gestión colectiva, etc.
Los actores directos	Son los involucrados directamente en la buena práctica.



Momento 2: A planificar. Ya identificados los participantes en la sistematización, se recomienda hacerlos intervenir en el proceso de planificación. En el siguiente esquema, se pueden observar tres grandes fases de la planificación:



A continuación, proponemos un esquema para que se pueda iniciar la planificación.

DELIMITAR LA EXPERIENCIA	¿Qué quiero sistematizar?	<p>Elegir el aspecto o dimensión de la experiencia a sistematizar y responder a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué quiero sistematizar? • ¿Qué aspecto es el más significativo en el que concentraré mis mayores esfuerzos?
	Objetivos de la sistematización	<p>Redactar los objetivos usando verbos y respondiendo a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué quiero sistematizar? • ¿Con quién voy a compartir los descubrimientos de mi experiencia educativa? • ¿Cómo me pueden ser útiles los descubrimientos? ¿Y para otros colegas? <p>*(Recuerda que no son los objetivos de la práctica)</p>
	<p>Delimitación del corazón y eje de sistematización</p> <p>Pregunta: ¿Qué quiero descubrir con mi sistematización?</p>	<p>Plantear las preguntas de sistematización que van a ayudar a buscar y definir el corazón, que además tiene relación con las características que definen la buena práctica y que debe responder a las siguientes interrogantes:</p> <p>Del corazón:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué quiero saber sobre el aspecto de mi buena práctica elegida? • ¿Este aspecto ha impactado en resultados? • ¿Este aspecto es relevante y original? <p>Del eje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo logré los resultados? • ¿Qué estrategias, dinámicas, enfoques, métodos me llevaron a lograr ese corazón? • ¿Quiénes y cómo participaron en ese aspecto de mi experiencia? • ¿Qué dificultades se presentan o se han presentado? ¿Qué errores cometimos? ¿Qué se hizo frente a estas dificultades?

ELABORAR EL PLAN DE SISTEMATIZACIÓN	Metodología ¿Cómo voy a sistematizar?	<p>El equipo sistematizador debe exponer la forma en que va a recoger la información para responder a las preguntas antes planteadas.</p> <p>Para esta parte puede llenar el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="707 454 1401 792"> <thead> <tr> <th data-bbox="707 454 879 635"><i>¿Qué aspectos quiero recoger de mi experiencia?</i></th> <th data-bbox="879 454 1051 635"><i>¿Quiénes me van a brindar dicha información?</i></th> <th data-bbox="1051 454 1224 635"><i>¿Cómo voy a recoger dicha Información?</i></th> <th data-bbox="1224 454 1401 635"><i>¿Cuándo voy a recoger la Información?</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="707 635 879 792">Se refiere a las preguntas planteadas</td> <td data-bbox="879 635 1051 792">Referido a informantes: padres, niños, docentes, directivos</td> <td data-bbox="1051 635 1224 792">Referido a las técnicas e instrumentos de recojo de información</td> <td data-bbox="1224 635 1401 792">Referido al cronograma en que se va a recoger la información</td> </tr> </tbody> </table>	<i>¿Qué aspectos quiero recoger de mi experiencia?</i>	<i>¿Quiénes me van a brindar dicha información?</i>	<i>¿Cómo voy a recoger dicha Información?</i>	<i>¿Cuándo voy a recoger la Información?</i>	Se refiere a las preguntas planteadas	Referido a informantes: padres, niños, docentes, directivos	Referido a las técnicas e instrumentos de recojo de información	Referido al cronograma en que se va a recoger la información
<i>¿Qué aspectos quiero recoger de mi experiencia?</i>	<i>¿Quiénes me van a brindar dicha información?</i>	<i>¿Cómo voy a recoger dicha Información?</i>	<i>¿Cuándo voy a recoger la Información?</i>							
Se refiere a las preguntas planteadas	Referido a informantes: padres, niños, docentes, directivos	Referido a las técnicas e instrumentos de recojo de información	Referido al cronograma en que se va a recoger la información							
ELABORAR EL CRONOGRAMA	Cronograma de trabajo ¿Cuándo voy a sistematizar?	<p>Se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fechas en las que directivos y docentes deben organizar y documentar sus evidencias. • Fechas en las que directivos y docentes se reunirán para analizar las evidencias y llegarán a las primeras conclusiones que con el tiempo tomarán forma. 								

Adaptado de Fondep (2014: 44)

En los planes específicos de planificación de la sistematización se establecerán los intereses y previsiones de cada experiencia a sistematizar: finalidad, productos, destinatarios, metodología, costos, plazos, etc.

5.3.2. Recoger información

El trabajo de campo es el paso que sigue a la planificación, y su objetivo es la recolección y organización de la información necesaria para sistematizar. Esta acción es el núcleo de la sistematización y la forma en que se aborde va a determinar el éxito del producto final.

Antes de incorporarse a la tarea de recoger información, debe estar muy clara la modalidad de la sistematización elegida, tal como se había señalado anteriormente: retrospectiva, correctiva o prospectiva.

Para la recolección de la información se requiere contar con instrumentos y técnicas, estas son el conjunto de procedimientos que se utilizan para recoger la información; los instrumentos son los recursos con los que se hace posible.

Las técnicas más usuales para recoger información son todas aquellas que permitan la libre expresión de los participantes. Por ejemplo los grupos focales, las reuniones de grupo; las dinámicas son técnicas que permiten que se liberen las verdaderas percepciones, ideas y opiniones.

Otras técnicas pueden ser la de observación (por ejemplo, cuando se trata de observar niños en el aula o formas metodológicas de docentes en el aula) y las entrevistas (para cuando se necesite conocer opiniones específicas de algunos actores de la comunidad educativa).



En el siguiente cuadro se pueden observar algunas técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados:

Técnicas	Instrumentos	Descripción
Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de Campo. • Cuaderno de notas o campo • Fichas • Registros 	<p>Los propios actores educativos pueden registrar lo vivido usando los diarios de campo y cuadernos de notas.</p> <p>Los registros de observación puede hacerlos un observador en el aula, que puede o no ser el docente.</p>
Entrevista	Entrevistas en profundidad	Enfatiza en los significados de temas específicos. Por ejemplo, se puede entrevistar a líderes de la comunidad para conocer su percepción de acciones de la escuela.
Dinámicas-Grupos focales-trabajo grupal	Guías no estructuradas	Se pueden construir guías de temas generales y las reuniones sirven para discutir estos grandes temas tratando de centrar la opinión de los participantes. Puede ser de utilidad para definir el corazón de la experiencia o los factores de éxito y dificultades.
Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Escritas • Fílmicas • Gráficos 	Todo registro que deje la experiencia y que pueda ayudar en su descripción. Las huellas fotográficas son de la mayor utilidad, así como los testimonios de los actores.

5.3.3. Documentar la experiencia

Antes de realizar el análisis e interpretación vamos a describir la experiencia utilizando todas las fuentes y documentos existentes (registros visuales, informes, otros), para ello podemos considerar las siguientes interrogantes:

- ¿En qué consistió la experiencia?
- ¿Qué estrategias, actividades y medidas se realizaron como parte de la implementación de la iniciativa?
- ¿Cómo ayuda esta intervención a la solución del problema?
- ¿Qué aspecto destacaría por efectivo, novedoso, creativo?

5.3.4. Análisis e interpretación de la experiencia

El análisis y la interpretación de la experiencia constituyen pasos fundamentales de la sistematización, pues se trata de encontrar el conocimiento que tal experiencia ha dejado. Implica desarrollar una mirada crítica de los sucesos, estableciendo conexión entre ellos, su contexto y su impacto. Para interpretar necesitamos contar con la mayor cantidad de información sobre la experiencia a sistematizar, así también con recursos de análisis, como los conceptos que hemos determinado anteriormente.

Algunos elementos que pueden ser utilizados para el análisis son los siguientes:

Percepciones y representaciones de los actores de la experiencia: ¿Qué dicen los actores de la experiencia? Gran parte de la experiencia depende de las percepciones, creencias, opiniones, representaciones y saberes de quienes participan en ella. Por esta razón, para interpretar

necesitamos conocer la mirada de cada uno de ellos, su reflexión, sus perspectivas, su expresión sobre la forma en que ha sido concebida, elaborada y desarrollada la experiencia, además de sus efectos. Esta información debe haberse recogido en el paso anterior.

Conceptos y ejes de análisis: ¿Qué creo que es la base de esta experiencia? ¿Cuáles son mis conceptos? Los conceptos que han sido definidos inicialmente dentro de la sistematización son los recursos de análisis que guían la interpretación.

Identificación de los actores: ¿Quiénes son los actores de esta experiencia? ¿De quién es la voz o las voces? Los actores principales de la sistematización definen el carácter de la experiencia. Por ejemplo, si los actores son solo los directores y se trata de una experiencia de gestión de la institución, se contará solo con su percepción. En cambio, si en esta misma experiencia los actores también son los docentes, los estudiantes, los padres de familia, los directivos y la comunidad, las perspectivas serán múltiples.

Determinar los hitos o momentos de importancia en la experiencia. ¿Qué momentos importantes tuvo esta experiencia? En una historia existen los momentos “emergentes” o hitos. Estos momentos son clave para explicar una trayectoria. Un hito podría ser, por ejemplo, el punto en que los estudiantes se comprometen a autoevaluarse para comunicar la forma en que están aprendiendo. Otro ejemplo de hito puede ser cuando el director logra que los padres de familia decidan tener presencia continua en el colegio. También un hito podría ser el momento en que los docentes asumen el reto de la tecnología en el aula. Un hito, por tanto, es un quiebre que precisa o redefine el curso de la historia.

Algunas acciones recomendadas son las siguientes:

- Revisar las evidencias (documentadas).
- Seleccionar la evidencia y usar solo la información que permitirá reflexionar e interpretar la experiencia con sustento y coherencia.
- Analizar la forma en que será interpretada la información: individual o colectiva.

Algunas técnicas sugeridas son:

- Metaplan
- Panel-memoria
- Lluvia de ideas
- Las cartas
- Narración pedagógica: consiste en que cada persona escribe un texto narrando su experiencia, la cual es compartida con los colegas, con dos objetivos: contar con visiones desde todos los actores y contar con textos que formarán parte de la descripción de la experiencia.

5.3.5. Escribir y comunicar

Este último paso para realizar una sistematización lo desarrollaremos con detalle en la segunda parte de este fascículo.



Trabajo grupal

Sobre la buena práctica que ha seleccionado para ser sistematizada:

- ¿Qué modalidad de sistematización va a elegir? Sustente su respuesta.
- Elabore el plan de sistematización considerando el esquema sugerido. No olvide, primero, definir el corazón y ejes de la experiencia, y programar los pasos para sistematizar.

» Segunda parte

Plan de acción

Competencia	
Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; hace uso óptimo de los recursos a su alcance y se responsabiliza por los resultados de aprendizaje.	
Capacidades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">Organiza un plan de acción y/o plan de sistematización de una buena práctica, reflexiona a partir del análisis de la realidad utilizando estrategias participativas y colaborativas para atender las necesidades identificadas de su IE.	<ul style="list-style-type: none">Diseña la propuesta del plan de acción destacando la dimensión del liderazgo pedagógico.Elabora matriz de monitoreo y evaluación.Elabora el documento que describe la buena práctica, destacando la dimensión del liderazgo pedagógico.

Teniendo en cuenta esta competencia e indicadores, lo invitamos a estudiar la segunda parte de la presente guía, que le irá brindando paso a paso las herramientas necesarias para diseñar su plan de acción.

Antes de iniciar el desarrollo, analiza y responde las siguientes preguntas.



Trabajo individual

- El problema que moviliza tu trabajo académico, ¿está bien determinado? ¿Ha planteado soluciones viables?
- ¿Qué recursos necesita para ejecutar el plan de acción? ¿En cuánto tiempo cree que podría ejecutar el plan?
- ¿Tiene establecida la forma de seguimiento que dará a las acciones de su plan?

1. Diseño del plan de acción

Para el diseño del plan de acción es relevante que tanto los objetivos como las metas y actividades sean coherentes con el problema priorizado. De este modo, la planificación permitirá a la comunidad educativa alcanzar en forma progresiva, las mejoras propuestas, los objetivos y metas definidas.

Propósitos del diseño del plan de acción:

- Construir una propuesta de mejoramiento de corto plazo, que se sustente en la información obtenida en la etapa de diagnóstico y que se relacione con los objetivos y metas estratégicas determinadas.
- Establecer objetivos y actividades de acuerdo al problema priorizado, que permitan la mejora continua de los aprendizajes de todos los estudiantes y de la gestión de la IE.

Previo al diseño del plan de acción, se requiere contar con el problema definido y la propuesta de solución, siendo el insumo clave para dicho proceso. Veamos un ejemplo:

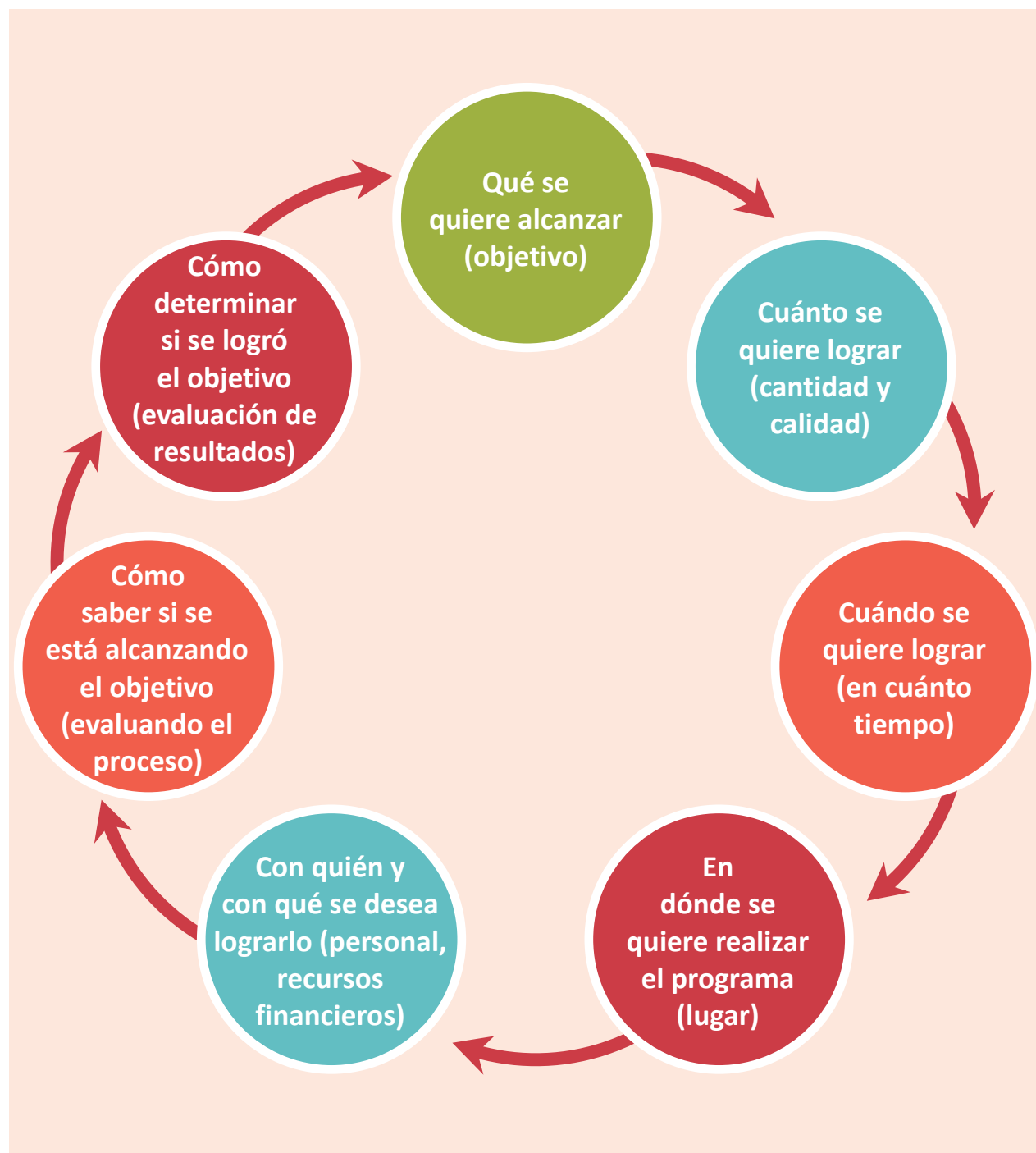
PROBLEMA:		PROPUESTA DE SOLUCIÓN:	
Presencia de situaciones de violencia entre estudiantes del nivel secundario en la IE 7634		Objetivo general esperado	
Fortalecer la convivencia democrática entre los estudiantes del nivel secundario de la IE 7634.			
Causas:	Efectos:	Objetivos específicos:	Metas:
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de la IE en zona de alto riesgo • IE indiferente a las situaciones de violencia • Instrumentos de gestión desvinculados con los problemas de violencia la IE y la comunidad. • Programación curricular descontextualizada a los problemas de violencia. • Familias poco comprometidas con los problemas de violencia en la IE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con baja expectativa sobre los desempeños de los estudiantes. • Imagen institucional deteriorada. • Estudiantes desmotivados. • Relaciones violentas entre los estudiantes. • Incremento de la deserción y repitencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a las madres y padres de familia en su compromiso con los problemas de prevención de la violencia en la IE. Capacitar a la comunidad educativa en la convivencia democrática de la IE. Incorporar en los instrumentos de gestión de la IE los problemas de violencia en la escuela y la comunidad. Contextualizar las programaciones de acuerdo al contexto y necesidades de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima escolar positivo, ha mejorado en un 80% • Las habilidades interpersonales de los estudiantes se han fortalecido en 60%. • Instrumentos de gestión toman en cuenta las necesidades de los estudiantes y del contexto en un 100%. • Programación curricular contextualizada en un 100%.



Existen muchos esquemas para el diseño de un plan de acción, los cuales tienen similares estructuras, tal como podemos ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 2

Estructura del diseño de un plan de acción



El diseño del plan de acción que se recomienda a través de la presente guía toma como referencia dicho esquema, desde luego priorizando algunos de sus componentes más importantes que desarrollaremos a continuación:

1.1. Objetivo y estrategias

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia que se seguirá. Por ello es necesario orientar al directivo en su adecuada formulación.

a. Objetivos esperados

Los objetivos han de expresar de manera clara y concreta lo que se pretende lograr. Deben ser realistas, es decir posibles de lograr. Se puede plantear un objetivo general que será la expectativa global que tenemos para dar solución a la problemática y también los objetivos específicos, que permitan alcanzar el objetivo general. Se debe tener en cuenta que un objetivo bien formulado logra transmitir en pocas palabras la intención de lo que se propone en el planteamiento del Plan de Acción y cuenta con indicadores que permiten verificar el resultado esperado.

b. Estrategias

Teniendo claros los objetivos, llega el momento de plantear acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos para solucionar la situación problemática identificada. Se determina la responsabilidad del directivo como líder y de los miembros de la comunidad educativa.

Se recomienda la siguiente herramienta para organizar dicha información:

Objetivos	Estrategias
Objetivo general	
Objetivos específicos	

1.2. Actividades, metas, cronograma, responsables y recursos humanos

Para la elaboración del plan es importante identificar las actividades. Se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos.

a. Actividades

Es el componente del plan de acción que, mediante su ejecución, contribuye al logro de los objetivos. Las actividades contribuyen a la evolución de la gestión de la IE y dan sustentabilidad a los procesos educativos para el aprendizaje de todos los estudiantes.

Según Juárez Abad *et al.* (2014), la selección de las actividades se definen consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado. El número de actividades dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna de la IE.

Es importante destacar que el diseño del plan de acción debe considerar los siguientes criterios:

- **Coherencia:** entre los objetivos y las actividades diseñadas para su logro.
- **Factibilidad:** la programación de objetivos y actividades debe ser posible de implementar en un corto plazo, considerando las condiciones y capacidades de liderazgo pedagógico del director y los de la comunidad educativa.



b. Metas

Permiten evaluar los niveles de logro alcanzados para cada objetivo estratégico propuesto. Expresa el resultado cuantitativo que se quiere alcanzar para cada uno de los objetivos estratégicos definidos.

c. Cronograma

Es un recurso que permite organizar y distribuir el tiempo del que se dispone para llevar a cabo las actividades planteadas. El tiempo se organiza en etapas en las cuales se logra un resultado parcial. A través de ello, se hace visible el avance del plan de acción. Hay que tener en cuenta que pueden surgir inconvenientes para el cumplimiento del cronograma, por ello es imprescindible revisarlo periódicamente, en el transcurso de la ejecución, para hacer reajustes al logro de los objetivos.

d. Responsables

Son los encargados de asegurar que las actividades se implementen de acuerdo a lo planificado, además, deberán estimar y comunicar si están aportando a los objetivos propuestos; en caso contrario, será necesario que el equipo de gestión decida adecuarlas para cumplir con el propósito o deshabilitarlas.

e. Recursos humanos

Para la implementación de las actividades, es indispensable contar con la descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar las actividades. Por ejemplo: docentes, horas de planificación, proyector audiovisual, fotocopias, material didáctico, local, entre otros.

Para la planificación general se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos antes descritos.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores	Actividades	Responsables	Cronograma	Recursos humanos

1.3. Presupuesto

Consiste en declarar los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades del plan de acción.

Se recomienda la siguiente herramienta presupuestal:

Código	Actividades	Periodo	Costo S/
	Sensibilización		
	Capacitación		
	Acompañamiento y monitoreo		

1.4. Diseño del monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación (Unicef 2012) son una función que constituye un proceso sistemático orientado a la “medición de un estado o un comportamiento”, en un momento determinado que implica observar, captar datos y recolectar información. Esta medición puede adquirir un carácter cualitativo o cuantitativo; en un sentido figurado, nos brinda una fotografía de aquello que estamos monitoreando. De esta forma, permite detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste en las acciones planificadas.

El monitoreo y la evaluación siempre se relacionan con resultados identificados previamente en el plan de acción. El monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las actividades e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que pueden implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones contempladas en el plan de acción, así como también crear nuevas acciones que permitan complementar la programación, considerando el mínimo de dos acciones por objetivo.

Es recomendable considerar una escala evaluativa, que determina el nivel de logro alcanzado del objetivo esperado, en el momento de ser monitoreado, con el propósito de establecer las principales dificultades que permitirán reformular las acciones, para mejorar el nivel de logro del objetivo esperado:

Nivel de implementación de la acción	Criterio
No implementada (0%)	Corresponde a una actividad que no presenta ningún grado de avance (requiere justificación).
Implementación inicial (1%-24%)	Su ejecución es inicial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas; o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación parcial (25%-49%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas; o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación intermedia (50%-74%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas.
Implementación avanzada (75%-99%)	La actividad se encuentra en un estado avanzado de implementación, de acuerdo a fechas programadas.
Implementada (100%)	Fue completamente ejecutada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.



Se recomienda tomar como referencia la siguiente matriz de monitoreo a los objetivos esperados del plan de acción:

Líneas de acción	Gestión Curricular	Convivencia Escolar	Liderazgo
Transcriba el objetivo esperado	Transcriba su objetivo esperado	Transcriba su objetivo esperado	Transcriba su objetivo esperado
Nivel de logro del objetivo			
Señale los medios de verificación (evidencias, que sustentan el nivel de logro)			
Indique las principales dificultades, según el nivel logrado			
Reformule las acciones, para mejorar el nivel de logro del objetivo esperado			

a. Seguimiento a las acciones

El seguimiento es un proceso, cuyo propósito es proporcionar información y evidencias del progreso de las acciones formuladas en el plan de acción. Es decir, es un proceso sistemático de supervisión del cumplimiento de las acciones, que permiten dar cuenta de los objetivos esperados.

b. Indicador de seguimiento

Es el elemento cuantificador de los objetivos del plan de acción y permite medir cuántos de los objetivos planteados se están logrando durante la implementación, lo que implicará que los directivos y la comunidad educativa, según el resultado de la aplicación del indicador, tome decisiones respecto de ajustar lo que se está realizando.

La información que se obtiene de la aplicación del indicador de seguimiento constituye un insumo relevante para la etapa de evaluación, dado que es información objetiva que permite indagar en las causas que explican las características de los procesos.

c. Tipos de indicadores de seguimiento:

- **Cualitativos:** permiten estimar las variaciones y cambios en los atributos de la fase de desarrollo involucrada en el objetivo.
- **Cuantitativos:** permiten estimar las variaciones, en términos de cantidad, de algún objetivo que se pretende alcanzar.

d. Preguntas para la elaboración de los indicadores:

En el entendido de que los indicadores de seguimiento se utilizarán para medir el avance en el logro de los objetivos a través de las actividades del plan de acción, la elaboración de los indicadores requiere sustentarse en una reflexión profunda y participativa, para la que se proponen las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspecto de los objetivos del plan de acción requiere medición? Con esta información, se podrán priorizar y focalizar las actividades que se realizarán para el logro de dichos objetivos.

- ¿Quién aplicará los indicadores de seguimiento y para qué se utilizará la información? Esta respuesta permitirá definir claramente las responsabilidades con respecto al proceso de seguimiento, además de establecer compromisos sobre los ajustes que se realicen en la implementación de las actividades.
- ¿Cada cuánto tiempo se aplicará? Definir los tiempos y la periodicidad con la que se realizará el seguimiento permite dar sistematicidad a los procesos de seguimiento y pondrá en el foco el criterio de perdurabilidad de los indicadores.

Se recomienda utilizar la siguiente herramienta para el monitoreo de las actividades:

Líneas de acción	Gestión curricular			Convivencia escolar		
	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 1	Acción 2	Acción 3
Acciones programadas según PME						
Indique el nivel de logro de la acción						
Señale los medios de verificación (evidencias, que sustentan el nivel de logro)						
Indique el aporte de la acción al logro del objetivo						
Indique las principales dificultades, según el nivel logrado						
Reformule las acciones, para mejorar el nivel de logro del objetivo esperado						

En esta última parte de la guía, le alcanzamos un esquema del trabajo académico que será presentado a la universidad, teniendo en cuenta los aspectos abordado en la presente guía.

ESQUEMA DEL DISEÑO DE PLAN DE ACCIÓN

Título del trabajo

1. PRESENTACIÓN:

- 1.1. Dónde se desarrolla la experiencia educativa (ubicación y aspectos relevantes de la institución educativa en la que labora).
- 1.2. Con quiénes desarrolla la experiencia (breve descripción y caracterización del grupo de destinatarios de su trabajo educativo).
- 1.3. Qué capacidades ha fortalecido como directivo en su liderazgo pedagógico.

2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO:

- 2.1. Descripción general de la problemática identificada
- 2.3. Análisis de los resultados y propuestas de solución del diagnóstico



3. REFERENTES CONCEPTUALES Y DE EXPERIENCIAS ANTERIORES

- 3.1. Desarrollo de los referentes conceptuales que le permitan analizar la situación descrita
- 3.2. Aportes de experiencias realizadas sobre el tema

4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

- 4.1. Objetivo y estrategias
- 4.2. Actividades, metas, cronograma, responsables y recursos humanos
- 4.3. Presupuesto
- 4.4. Diseño del monitoreo y evaluación

5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2. Sistematización

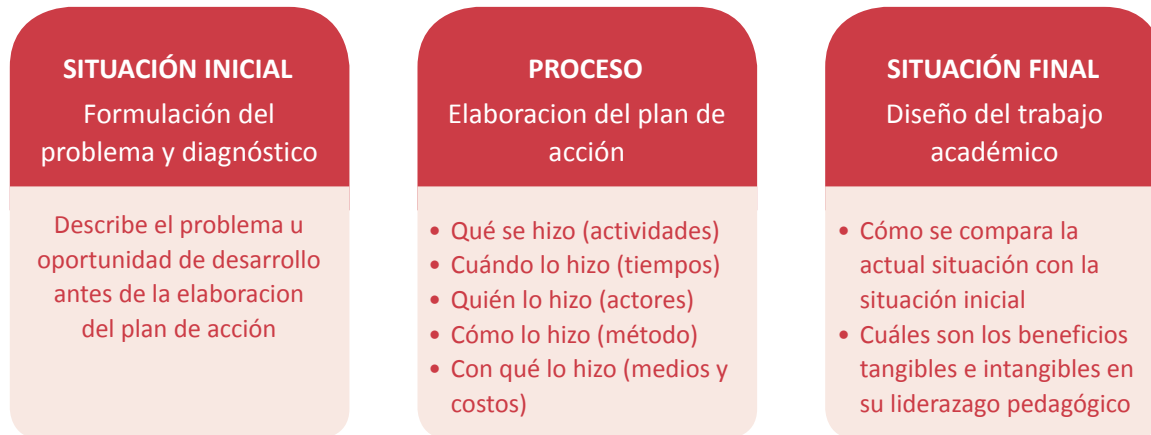
De acuerdo a lo señalado por Barnechea *et al.* (1998), la sistematización se entenderá en esta guía como la organización y ordenamiento de la información existente, con el objetivo de explicar los cambios positivos o negativos sucedidos durante la elaboración del “Plan de acción para el fortalecimiento del desempeño del directivo y el ejercicio de su liderazgo pedagógico”, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso.

El objetivo de un proceso de sistematización es facilitar que los actores de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos o ideas de proyectos e iniciativas de políticas/estrategias a partir de las experiencias documentadas, datos e informaciones anteriormente dispersos. En el caso particular del proceso de elaboración del plan de acción, se propone tomar en cuenta que los procesos de sistematización permiten:



Básicamente, la sistematización apunta a describir y a entender qué sucedió durante la elaboración del plan de acción, teniendo en cuenta sus fases, reconstruyendo la experiencia, por qué pasó lo que pasó. Los resultados de una experiencia son fundamentales, y describirlos es parte importante de toda sistematización, pero lo que más interesa en el proceso de sistematización es que le sirva al directivo a seguir fortaleciendo sus capacidades como líder pedagógico y extraer lecciones que le permitan mejorar en una experiencia futura.

Se recomienda seguir los siguientes pasos:



Lecciones aprendidas

- ¿Qué haría de la misma forma si volviera a hacer algo similar?
- ¿Qué haría de forma diferente si volviera a hacer algo similar?



Trabajo individual

Luego de estudiar esta segunda parte del fascículo, responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué ajustes debo hacer a mi diseño del plan de acción?
- ¿El presupuesto y el cronograma planteado son viables y reales?
- ¿Qué debo especificar para garantizar un buen seguimiento al plan?



Buena práctica

Competencia

Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; hace uso óptimo de los recursos a su alcance y se responsabiliza por los resultados de aprendizaje.

Capacidades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Organiza un plan de acción (para fortalecer el liderazgo pedagógico o sistematizar una buena práctica) reflexiona a partir del análisis de la realidad utilizando estrategias participativas y colaborativas para atender las necesidades identificadas de su IE. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseña la propuesta del plan de acción, destacando la dimensión del liderazgo pedagógico. Elabora matriz de monitoreo y evaluación. Elabora el documento que describe la buena práctica, destacando la dimensión del liderazgo pedagógico.

Una vez realizada la sistematización de la buena práctica, use las pautas brindadas en el fascículo para elaborar el informe final de sistematización. Convoque a todos los actores que participaron en la experiencia.



Trabajo grupal

- En grupo, elijan a un representante que presente la sistematización de la experiencia y respondan las siguientes preguntas:
 - ¿Se encuentran en la sistematización presentada por el directivo los pasos recomendados en el fascículo 1? Discutan sobre este tema.
 - ¿Cuáles son los criterios que debe considerar como directivo para presentar el informe de sistematización?



Trabajo individual

- Comparta con sus colegas las observaciones y sugerencias al trabajo seleccionado y las respuestas a las preguntas.

A continuación vamos a precisar las características que debe tener el informe final de sistematización e identificar elementos que deben ser considerados.

Esta reflexión colectiva se va a confrontar con los referentes conceptuales y teóricos que se presentan a continuación:

1. Documento que describe la buena práctica y destacan la dimensión del liderazgo pedagógico

Todos los participantes han elaborado este documento en el que se define su buena práctica. Se encuentra en el informe elaborado en el módulo 3, titulado “Descripción de una buena práctica de liderazgo pedagógico”. Su formato se encuentra en la guía para el participante, segundo fascículo (páginas 23 y 24).

2. Informe final de la sistematización de la buena práctica: Estructura

El informe final de la sistematización debe dar a conocer los aprendizajes logrados en la buena práctica, su difusión y valoración en otras instituciones educativas. El informe de sistematización debe evidenciar con mucha nitidez el corazón de la experiencia y sus respectivos ejes. Es importante resaltar la participación de la comunidad educativa en el proceso de recuperación de sus experiencias, interpretaciones y reflexiones, logrando una mirada crítica de su propio quehacer.

A continuación presentamos la estructura del informe final de la sistematización

Estructura del informe

- **Título**

Debemos considerar un título atractivo que refleje el aprendizaje central de su experiencia. El título debe presentar un valor agregado de la experiencia, es decir un aspecto que considere un aporte a la educación, por ejemplo:

- “Soñando juntos una escuela digna y acogedora” IE 34504, zona rural de Oxapampa, Cerro de Pasco.
- “El contacto vivencial con la naturaleza: clave para un proceso educativo transformador”. I.E. 82540, David G. Alva Jave, Cascas, La Libertad.
- “La propuesta de alternancia, el crisol de un aprendizaje integral” Experiencia del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Valle Grande-Cañete.
- “Sin amor no hay aprendizaje”, de la IE Veritatis Esplendor, distrito de Huarochirí.

- **Objetivos de la sistematización**

Los objetivos permiten precisar el “para qué” sistematizar; es decir, qué quiero saber de la buena práctica a ser sistematizada. Por ejemplo, si deseo conocer cuáles fueron las características y como se manifestó una determinada buena práctica, podría utilizar el verbo describir, si deseo conocer las causas por las cuales se produce una determinada situación podría utilizar el verbo explicar.

Es aconsejable que los objetivos estén orientados a la obtención de conocimiento; recuerde sistematizamos para poder obtener conocimientos desde la propia práctica.

Por otro lado, estos objetivos no son los de la buena práctica, sino de la sistematización; mientras que los de la sistematización se dirigen a la recuperación de la experiencia y organización de su conocimiento, los de la buena práctica son objetivos pedagógicos relacionados directamente con el logro de aprendizajes, o de gestión u otro que corresponda a la buena práctica.



Para redactarlos podemos utilizar los siguientes verbos:

Verbos que se usarán

Describir, recuperar, ordenar, interpretar, reformular, transformar, explicar, comprender, proponer, modificar, sensibilizar, comunicar, contribuir...

EJEMPLO:

Un directivo desea sistematizar una buena práctica de monitoreo y acompañamiento pedagógico; sus objetivos podrían ser:

- Explicar las fortalezas del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico.
- Describir cuáles fueron los roles y funciones de los participantes en un proceso de monitoreo y acompañamiento.

• Datos de la institución educativa

Datos: Nombre de IE, nombre del directivo, lugar donde está ubicada, niveles, modalidad, cantidad de estudiantes por aula, docentes, padres.

Contexto: Coloca un mapa de la localidad donde se ubica, y describe la problemática social y educativa.
Experiencia educativa: Describe la experiencia educativa, si es una metodología, una estrategia de gestión institucional, etc.

• Presentación de la experiencia

En esta parte se describe la experiencia; se resaltan sus modelos, estrategias, actividades y recursos. Se puede iniciar abordando el enfoque o el valor agregado de la experiencia. Ejemplo:

La propuesta educativa es el tejido que se ha producido por medio del paradigma *mininchakuy* que impulsa a entramar los diversos hilos o dimensiones del proceso educativo. Para ello, los docentes trabajan como *mininchaq*, es decir, tejedores que hacen estos entrecruces “de todo” y “en todo momento”. Utilizan como material y metodología tanto los recursos que provienen del mundo ancestral y rústico como los que provienen del mundo moderno. El tejido resultante, que es la propuesta educativa en sus diferentes expresiones, recoge de ambas culturas, la ancestral y la moderna, sin menospreciar a ninguna. (Sistematización mininchacuy, Fondep 2014).



- **Marco conceptual del contexto de la sistematización**

La experiencia o la buena práctica han sido desarrolladas bajo algún paradigma o grupo de conceptos que, además, han sido apropiados para el contexto en que la experiencia se ha desarrollado.

En base a estos conceptos se han construido los ejes de la sistematización y, por tanto, se van a usar para analizar, explicar e interpretar la experiencia sistematizada. Permitirán entender la experiencia desde las concepciones y paradigmas de quienes la han vivido, de modo que sirvan de sustento a los hallazgos de la sistematización.

Por ejemplo, si se ha sistematizado una práctica de matemática en base a los paradigmas de la matemática realista, estos deben ser utilizados para interpretar la forma de aprender de los estudiantes. En el área de Ciencias Sociales, por ejemplo, si el marco conceptual es el de la ciudadanía, veremos desde este lente los resultados de aprendizaje.

Se necesita presentar información actualizada y citar a los autores aun cuando los conceptos hayan sido parafraseados.

A continuación, se lee el texto de la sistematización “Sin amor no hay aprendizaje”, de la IE Veritatis Esplendor, distrito de Huarochirí. En la página 19 presenta el siguiente alcance teórico respecto de la pedagogía del amor:

La pedagogía del amor es definida como “caminar juntos en el crecimiento de los estudiantes, dialogando, escuchando, enseñando y corrigiendo para llevarlos a la interiorización y valoración de sí; que se descubran amados y capacitados para amar, con capacidad para buscar y hacer el bien a los demás, perdonándose y reflexionando sobre sí mismos para darse cuenta que todo el bien que ellos logran puede influir en la sociedad”.

En este marco se entiende que “la educación implica identificar el desarrollo de los estudiantes en el ámbito humano y espiritual, proporcionando un verdadero sentido a los conocimientos adquiridos para el beneficio personal y de la sociedad”.

Una educación cargada de afecto, donde el niño o el joven te siente cercano, que lo esperas, lo buscas, que para ti él es muy importante, va a hacer cambios en toda la persona; seguir amándolo en medio de sus errores, sus rebeldías, esto es educar el corazón con el corazón.

- **Aprendizajes o lecciones aprendidas**

Toda experiencia lleva a aprendizajes. Son aspectos que indican qué debe ser cambiado, consolidado, profundizado y mejorado, y que va a producir cambios en la comunidad educativa.

Cuando los aprendizajes son interpretados y se profundiza en sus causas, efectos y perspectivas, y puede ser generalizado a otras situaciones de la escuela, podemos decir que estamos construyendo conocimiento. Esta es la finalidad de la sistematización, lograr construir conocimiento que sea de utilidad para la organización.

Coloca un título atractivo a cada aprendizaje, que revele que has convertido la información en conocimiento. Por ejemplo: “El triángulo del aprendizaje”, o “Maestros de la comunidad, expertos en la escuela”, “El huerto, un laboratorio para los niños(as)”.

La redacción de los aprendizajes debe articular muy bien los testimonios de los actores, de modo que recoja sus voces y se evidencie el proceso de construcción participativa del conocimiento. Cada aprendizaje debe brindar un aporte a la educación o al sistema educativo local, regional y nacional. Para que tenga peso hay que sustentarlo en sus alcances teóricos Fondep (2014: 63).



- **Conclusiones**

Las conclusiones deben describir las principales afirmaciones de sus aprendizajes. A continuación, presentamos un ejemplo de la IE 122 Caritas Felices, de Ventanilla, Callao “La indagación, una ruta para poder conocer desde edad temprana”:

De la experimentación a la indagación

La indagación tiene un gran potencial porque se basa en las formas natas de aprender de los niños, a través de la exploración y la experimentación. Sin embargo, no basta la “experimentación” para hacer que los conocimientos se consoliden e integren en la estructura mental de los estudiantes. Es necesario, tomar en consideración la ruta completa de la indagación que da sentido a la experiencia, la cual está acompañada de una serie de estrategias que hacen que el aprendizaje parta de su interés y sus saberes previos.

La indagación plantea una ruta que permite a los docentes ofrecer situaciones diversas de aprendizaje y a los alumnos aprender movidos por su curiosidad. El conocimiento que es conquistado a partir del propio interés del alumno garantiza un aprendizaje significativo, en la medida que parte del descubrimiento (ya sea guiado o autónomo) del niño, y adquiere sentido, en la medida que se involucran sus emociones, motivaciones y afectos. De esta manera, el rol protagónico del niño en su aprendizaje es fundamental.

Tomado de la sistematización Fondep (2014).

- **Desafíos**

Los desafíos deben demostrar que sus hallazgos son útiles.

Recomendaciones para la escuela: por eso, basándose en los aprendizajes, debe proponer recomendaciones para que su escuela siga fortaleciendo y consolidando la experiencia educativa.

Recomendaciones para el sector: debe realizar propuestas concretas al sistema educativo local, regional o nacional de cómo y para qué se deberían tomar en cuenta los aprendizajes que ha hallado producto de su experiencia.

A continuación presentamos un ejemplo de los desafíos presentados por la IE 122 Caritas Felices, de Ventanilla, Callao, sistematización titulada “La indagación: una ruta para poder conocer desde edad temprana”:

Desafíos:

A modo de retroalimentación de las experiencias, se ofrecen algunas propuestas y desafíos, tanto para las experiencias educativas como para el sector educación, a la luz del Marco de Criterios de Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú (Fondep 2014):

En el caso de la propuesta educativa “Experimento”

Participación: tiene como uno de sus más grandes desafíos enriquecer su trabajo incorporando a las familias y a la comunidad, haciéndolas conocedoras del trabajo que realizan y partícipes de estos nuevos procesos de aprendizaje; ellas también tienen mucho que aportar.

Sostenibilidad: Mirar a la comunidad también ayudaría a la propuesta de ofrecer a los docentes alternativas válidas para el uso de material reciclado y de bajo costo, con el que se puedan realizar los experimentos.

- **Bibliografía**

- **Anexos**

Se recomienda considerar la siguiente cantidad de páginas en el informe final de sistematización.

Estructura	Número de páginas
Título	(1 página)
Datos de la Institución Educativa	(½ página)
Presentación de la experiencia	(2 páginas)
Marco conceptual	(2 páginas)
Aprendizajes o lecciones aprendidas	(3 páginas)
Conclusiones	(1 páginas)
Desafíos	(1 páginas)
Bibliografía	Debes colocar la bibliografía que has citado.
Anexos	Adjuntar en los anexos el plan de sistematización

Adaptado del modelo Fondep (2014: 63-64).

3. Comunicar los resultados de la buena práctica sistematizada

Esta es la última etapa del trabajo de sistematización; sin embargo, no es una tarea que se debe dejar para el final. A partir de los resultados obtenidos en la sistematización será necesario comunicar los resultados al público y evitar que queden archivados. El documento debe expresar las lecciones aprendidas y validarlas con los actores que participaron en la experiencia.



Trabajo individual

- Elabore el informe final de sistematización de la buena práctica en gestión con liderazgo pedagógico considerando el esquema sugerido.
- ¿Qué es la sistematización y para qué sirve? Defina el concepto a partir de su propia experiencia.
- ¿Qué pasos ha dado para lograr el aprendizaje sobre sistematización? Precise cada uno de ellos.
- Especifique los componentes de la planificación en la práctica: ¿quiénes serán los actores?, ¿con qué recursos se puede trabajar?, ¿qué tipo de sistematización se puede desarrollar?
- ¿Qué saber se produce y cómo se produce en la sistematización?



» Glosario

Experiencia: todo lo que las personas pasamos en el quehacer de la vida. En el caso de un docente serían las ocurrencias de su vida en el desarrollo de sus clases, con sus estudiantes, en la planificación, en la gestión, etcétera.

Práctica: similar a la experiencia, es decir lo que se “hace” (observación).

Vivencia y significados: todo lo que las personas sienten y piensan acerca de una experiencia o práctica.

Proceso: secuencia de actividades que constituyen una unidad de experiencia o práctica. Por ejemplo, el desarrollo de una sesión de clase incluye la planificación, el desarrollo en sí mismo y la evaluación. Todas las prácticas tienen un proceso, pues se desarrollan en una secuencia temporal.

Reflexión: Pensar atenta y detenidamente sobre algo para conocer sus características, los elementos del proceso, sus efectos, sus causas, los sentimientos de los actores, así como sus roles y la forma como se vinculan unos a otros. Su finalidad es generar nuevo conocimiento.



» Referencias bibliográficas

Plan de acción

Barnechea, María Mercedes, Estela González y María de la Luz Morgan (1998). *La producción de conocimientos en sistematización*. Ponencia presentada al Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina. Medellín, Colombia, 11 al 14 de agosto de 1998 (inédito).

Correa de Urrea, Amanda, Angélica Álvarez y Sonia Correa (2009). *La visión sistémica: un referente para la gestión educativa*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigo.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Madrid: McGraw Hill (ISBN: 9789701057537).

Jara, Oscar (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Presentación realizada en el mes de abril 2001, Cochabamba, Bolivia, en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperación (inédito).

Juárez Abad, Nadja *et al.* (2014). *Marco de la innovación y las buenas prácticas educativas en el Perú*. Lima: Minedu-Fondep-Derrama Magisterial.

Minedu (2014). *Marco del buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu.

Minedu (2015). *Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu.

Unicef (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales* / María Mercedes Di Virgilio y Romina Solano. 1ª ed. Buenos Aires: Unicef-Fundación CIPPEC.

Tamayo y Tamayo, Mario (2006). *El proceso de la investigación científica*. Limusa Noriega Editores. México.

Buena práctica

Fondep, Minedu (2014). *En el corazón de la escuela palpita la innovación. Una propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas prácticas educativas*. Lima, Fondep.

Fondep, Minedu (2014). "Sin amor no hay aprendizaje". Experiencia de la Institución Educativa Veritatis Splendor. Huarochirí, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Sistematizaci%C3%B3n-Sin-amor-no-hay-aprendizaje-2014.pdf>

Morgan, María (1997). Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización. En Santibáñez, R. E. y Álvarez, S. C. (eds.). *Sistematización y producción de conocimiento para la acción*, 55-73. Santiago: CIDE.

Valles, Miguel (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológicas y práctica profesional*. Madrid: Síntesis Sociología.



PERÚ

Ministerio
de Educación



*Trabajando para
todos los peruanos*