

# Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Pedagógica



Fondo Nacional de Desarrollo  
de la Educación Peruana



PERÚ

Ministerio  
de Educación

# Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Pedagógica



PERÚ

Ministerio  
de Educación

**FONDEP**

Fondo Nacional de Desarrollo de la  
Educación Peruana

**PRESIDENTE**

R.P. Ricardo Morales Basadre S.J.

**GERENTE EJECUTIVO**

Juan Tuesta Bardales

**RESPONSABLE (E) DE LA UNIDAD DE PROYECTOS**

Eduardo Huayta Gonzáles

**EQUIPO DE LA UNIDAD DE PROYECTOS**

Rosario del Pilar Bonilla Tumialán  
Carmen Elizabeth Cavero Prado  
Wilfredo Tomás Rimari Arias

**ELABORACIÓN**

Segundo Manuel Mestanza Saavedra

**COLABORACIÓN**

Mirian Patricia Espinoza Goya  
Marco Antonio Arriaga La Rosa

**CUIDADO DE LA EDICIÓN**

Rosario del Pilar Bonilla Tumialán

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Christian Bendezú Rodríguez

Hecho el depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

N° 2011 - 03675

Tiraje: 1,000 ejemplares

**IMPRESIÓN**

SIGRAF de María Guevara  
Av. Perú 4144 - S.M.P.  
Telf: 691-1172  
E-mail: sigrafsn@gmail.com

Lima, marzo del 2011

**FONDEP**

Av. Paseo del Bosque 940  
San Borja, Lima-Perú  
[www.fondep.gob.pe/fondep@fondep.gob.pe](http://www.fondep.gob.pe/fondep@fondep.gob.pe)  
Teléfonos: (51-1) 435-3903/435-3904  
Fax: (51-1) 435- 3911- Anexo:102



# Presentación

## *Estimados Docentes:*

En nuestro país, la Ley General de Educación, Ley N° 28044, publicada el 29 de junio del 2003, creó el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana, conocido por todo el magisterio como el FONDEP.

Esta entidad es la encargada de promover un movimiento de cambio y transformación desde las instituciones educativas, mediante el asesoramiento técnico y apoyo al financiamiento de proyectos de inversión, de innovación y de desarrollo educativo.

El FONDEP es, pues, un fondo concursable al que puede acceder su institución educativa presentando proyectos de innovación pedagógica que tengan como propósito mejorar los aprendizajes de sus estudiantes.

Para ello, requieren contar con una herramienta que facilite su elaboración de manera participativa. Este recurso, que tienen en sus manos, está hecho para brindarles orientación, a fin de que puedan diseñar un proyecto de innovación pedagógica. Recuerden que realizarán un trabajo conjunto y organizado con los diversos actores de su institución educativa para lograr una mejora en la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

Esta guía metodológica se divide en tres partes. En la primera, encontrarán un breve marco teórico sobre la innovación educativa y la innovación pedagógica. En la segunda parte, hallarán una propuesta metodológica sobre cómo se elabora un proyecto de innovación pedagógica promoviendo la participación de la comunidad educativa. En la tercera parte, encontrarán pautas para formular el proyecto en un documento que pueda presentarse.

Esperamos que esta guía los ayude a elaborar su proyecto de innovación pedagógica con la participación activa de todos los actores educativos y sociales.







# CONTENIDO

	Pág.
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: EL PROYECTO DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA</b>	<b>5</b>
1.1. ¿Qué es Innovación?	7
1.2. ¿Qué es Innovación Educativa?	8
1.3. ¿Qué es Innovación Pedagógica?	10
1.4. ¿Cuáles son los ámbitos de la Innovación Pedagógica?	12
1.5. ¿Cuáles son los niveles de la Innovación Pedagógica?	15
1.6. ¿Qué es un Proyecto de Innovación Pedagógica?	16
<b>CAPÍTULO 2: ¿CÓMO ELABORAMOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA?</b>	<b>19</b>
2.1. Primer momento: La identificación del problema: ¿Cuál es el problema?	19
2.2. Segundo momento: La definición de los objetivos y los resultados: ¿Qué queremos lograr?	31
2.3. Tercer momento: Determinación de las actividades y las metas, del cronograma y de los responsables: ¿Qué vamos a hacer, cuánto, cuándo y quiénes?	39
<b>CAPÍTULO 3: ¿CÓMO FORMULAMOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA?</b>	<b>47</b>
3.1. Primer punto: Datos generales del proyecto	48
3.2. Segundo punto: Descripción general del proyecto: ¿En qué consiste el proyecto?	53
3.3. Tercer punto: Identificación del problema: ¿Cuál es el problema?	56
3.4. Cuarto punto: Justificación del proyecto: ¿Por qué y para qué se hace el proyecto?	58
3.5. Quinto punto: Beneficiarios del proyecto: ¿A quiénes y a cuántos atenderá el proyecto?	60
3.6. Sexto punto: Objetivo y resultados del proyecto: ¿Qué cambios o transformaciones queremos conseguir con el proyecto?	62
3.7. Séptimo punto: Actividades, metas, cronograma y responsables del proyecto: ¿Qué vamos a hacer, cuánto, cuándo y quiénes?	64
3.8. Octavo punto: Presupuesto y cronograma de gasto del proyecto: ¿Cuánto y cuándo necesitamos invertir?	66
3.9. Noveno punto: Evaluación y monitoreo del proyecto: ¿Cómo sabremos que estamos avanzando?	72
3.10. Décimo punto: Sostenibilidad del proyecto: ¿Cómo hacemos para que la institución educativa y la comunidad se apropien del proyecto?	76
3.11. Decimoprimer punto: Rendición de cuentas del proyecto: ¿Cómo hacemos para que la comunidad educativa y la población conozcan los avances y las dificultades en la gestión técnica y económica del proyecto?	79
<b>Anexo</b>	<b>82</b>
<b>Referencias consultadas</b>	<b>88</b>



# Capítulo 1



## EL PROYECTO DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

### ***“Las historias secuenciadas: una estrategia motivadora para leer y producir textos creativos”***

Este proyecto, que desarrolla la comprensión lectora y la producción escrita, es ejecutado por dos escuelas primarias del distrito de Chavín de Huántar, provincia de Huari: la IE 86856 –Shirapata y la IE 86406 – Pútcor. Ambas instituciones conforman la Red Educativa José Carlos Mariátegui.

Los estudiantes salían de la escuela, acompañados de su profesora, de algunos padres y madres de familia, y conversaban con las personas más ancianas de la comunidad. Les pedían que les narraran los relatos de la zona, sobre todo aquellos que contaban cómo sucedió algún hecho importante para ellos, los acontecimientos vinculados con la siembra y cosecha de productos, festividades autóctonas. Los niños y las niñas registraban todo en una grabadora. Luego, con la ayuda de la profesora, transcribían lo que les habían contado en textos narrativos.

A partir de estas narraciones, elaboraban historietas con personajes bien descritos, acciones definidas y una enseñanza final. Cada estudiante se encargaba de una tarea: algunos hacían los bocetos de las viñetas; otros coloreaban a los personajes y los paisajes; unos cuantos daban color a estos cómics. Así, después de una esforzada jornada, los estudiantes tenían ya listas sus historietas hechas en papelotes tan grandes que eran pegados en la pizarra para ser leídos y disfrutados en el aula.

La profesora, luego de la lectura general realizada por todos los niños y las niñas, formulaba preguntas de predicción, de inferencias a partir de lo explícito, de valoración del comportamiento de los personajes, de síntesis de la trama narrativa, de búsqueda del significado de palabras o frases, de interpretación de un lenguaje metafórico. Los estudiantes, quienes eran quechua hablantes, expresaban sus respuestas en su variedad dialectal del castellano, el cual tenía algunos términos híbridos<sup>1</sup> con la lengua quechua.

Con la aplicación de este proyecto en el aula, se logró que el estudiante comprendiera los textos que leía en sus tres niveles (literal, inferencial y crítico), que elaborara síntesis haciendo uso de algún organizador visual, que incrementara su vocabulario en el habla castellana usando el diccionario, que aplicara las tres etapas de la producción escrita al momento de crear las historietas.

A través de la secuenciación usando imágenes y texto escrito, el estudiante desarrolló su creatividad porque hacía “hablar” a sus personajes en diversas situaciones anecdóticas. Gracias a estas estrategias, logró incrementar su léxico en castellano mediante la exposición y la escenificación de sus producciones escritas –actividades que realizó con bastante seguridad y alegría. Se consiguió, asimismo, que los estudiantes demostraran una adecuada autoestima, lo cual se tradujo en su creciente y espontánea participación en las actividades propuestas.

A continuación, encontrarán la descripción de un proyecto ejecutado en la provincia de Huari, en las comunidades de Shirapata y Pútcor, en dos escuelas de Nivel Primaria. Veamos por qué este proyecto es calificado como innovador.



<sup>1</sup> Híbrido es la calificación de un elemento producido a partir de dos elementos de distinta naturaleza.

Los textos narrativos (relatos e historietas) elaborados por los niños y las niñas han sido incorporados en los libros “Chavinito” para el IV y el V ciclo de la Educación Básica Regular. Estos libros son empleados en ambas escuelas pues su contextualización es un factor que coadyuva en el desarrollo de sus capacidades comunicativas. Los docentes de estas instituciones educativas se muestran muy satisfechos por los resultados obtenidos y esperan que sus estudiantes no sientan que tener el quechua como lengua materna constituye un obstáculo para sus habilidades en castellano, sino, más bien, piensan que será un reto que los motivará a comprender y producir textos orales y escritos en una segunda lengua.

Adicionalmente a ello, un logro significativo fue la integración de los padres y madres de familia en el proyecto, pues acompañaron a sus hijas e hijos durante todo el proceso, desde la recopilación de los relatos hasta la edición de los textos producidos en estas dos escuelas ancashinas.<sup>2</sup>

## PARA REFLEXIONAR

1. **¿Qué habilidades comunicativas buscaban desarrollar los docentes de estas escuelas en sus estudiantes? Fundamenten sus respuestas.**

---



---



---

2. **¿Qué estrategias didácticas utilizaron para lograr el desarrollo de dichas capacidades? Mencíonenlas y descríbanlas brevemente.**

---



---



---

3. **¿Por qué consideran ustedes que los docentes aplicaron estas estrategias didácticas? ¿Para qué lo hicieron?**

---



---



---

4. **¿Las actividades que realizó la profesora fueron innovadoras? ¿Por qué? ¿En qué consistió su innovación?**

---



---



---

5. **De acuerdo con sus concepciones y con su experiencia, ¿en qué consiste la innovación? ¿Qué caracteriza a la innovación? ¿Para qué se requiere la innovación?**

---



---



---

<sup>2</sup> El proyecto “Las historias secuenciadas: una estrategia motivadora para leer y producir textos creativos” constituye uno de los 276 proyectos ganadores del Concurso “Lectura y Expresión Libre y Creativa”, realizado en Ancash (2008-2009).

# 1.1. ¿Qué es Innovación?

No cabe duda de que los docentes de esa experiencia asumieron su labor de un modo diferente.

Así es, colega. No lo hicieron desde lo convencional o tradicional, sino desde una óptica distinta y novedosa.



Deben haberse preguntado: "¿Qué pasaría si incorporáramos estas estrategias didácticas en la sesión de aprendizaje?"

¡Claro! Se les "prendió el foquito" y desde allí todo fue diferente, fue innovador.



Dijiste... ¡innovador!

¡Así es! Lo que hicieron fue una innovación.



¿Y qué es la innovación?

Véamos, a continuación, qué nos dicen algunos autores sobre 'innovación'.



Entonces, según estos autores, la **innovación** es un proceso que tiene la intención de **cambio, de transformación, de mejora** de la realidad existente. En un proceso innovador, la actividad creativa entra en juego y su objetivo central es el logro de la calidad.

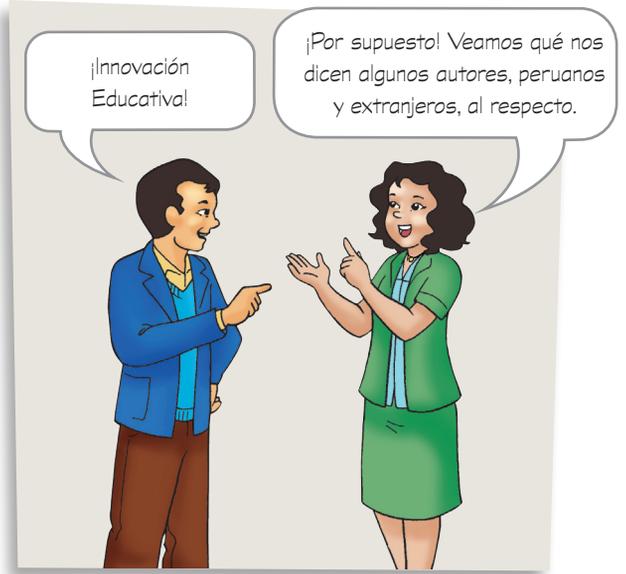


➔ **Innovar:** Mudar o alterar algo, introduciendo novedades. *Diccionario de la Lengua Española. RAE.*

➔ Innovar proviene del latín **innovare**, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. *Wikipedia.org*

➔ "La **Innovación** no sólo es cosa de inspiración. Necesita insumos conceptuales y metodológicos, referencias, apoyos, cultivos, necesita escenarios". *César Picón, 2003*

## 1.2. ¿Qué es Innovación Educativa?



“La **innovación educativa** es un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad determinada, sino un proceso, un largo viaje o trayecto, que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones, y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje”.

*Jaume Carbonell (2002)*

“La **innovación educativa** es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica. Esto implicará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación”.

*Francisco Imbernon (1996)*

“Entendemos la **innovación educativa** como los procesos de cambio que realizan los docentes en sus prácticas pedagógicas, en las áreas del currículo, la didáctica, los materiales educativos, la evaluación, la gestión y otros, con la finalidad de lograr mejoras cualitativas y cuantitativas. Para ello, se compromete la participación activa de alumnos/as y padres de familia. Todo proceso de innovación nace del inconformismo docente y del espíritu innovador y creativo que vibra en su interior”.

*Wilfredo Rimari*

La **innovación educativa** es un proceso de cambio intencional y organizado de algún proceso, medio o forma de trabajo de una o más escuelas para alterar la realidad existente y obtener mejor calidad y pertinencia educativa”.

*Sigfredo Chiroque (2002)*

¡Efectivamente!  
Los maestros no sólo podemos, sino que debemos hacer cambios en cualquiera de estas tres áreas de la gestión de las instituciones educativas



En el siguiente cuadro, se aprecian los elementos que conforman cada una de las tres áreas de la Gestión en las Instituciones Educativas.

### CUADRO N° 1: Áreas de la Gestión en las Instituciones Educativas

ÁREAS DE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS <sup>3</sup>		
GESTIÓN PEDAGÓGICA	GESTIÓN INSTITUCIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Propósitos de la enseñanza y el aprendizaje	Dirección democrática, participativa y liderazgo	Potencial humano
Contenidos del Currículo	Organización y métodos	Recursos materiales y físicos
Organización de los aprendizajes	Planificación integral	Recursos financieros
Medios y materiales didácticos	Sistema de monitoreo	Recursos tecnológicos
Evaluación de la enseñanza y el aprendizaje	Evaluación y control Institucional	Uso del tiempo
<b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>		



<sup>3</sup> Miranda Blanco, Arturo. La formulación de proyectos de innovación en la escuela como estrategia de descentralización de la educación.

## 1.3. ¿Qué es Innovación Pedagógica?



“Las innovaciones pedagógicas son cambios intencionales y organizados en el campo específico de la enseñanza y del aprendizaje. Los cambios pueden darse en los siguientes aspectos: clima institucional, propósitos, contenidos, acciones, métodos, recursos y evaluación”.

*Sigfredo Chiroque (2002)*

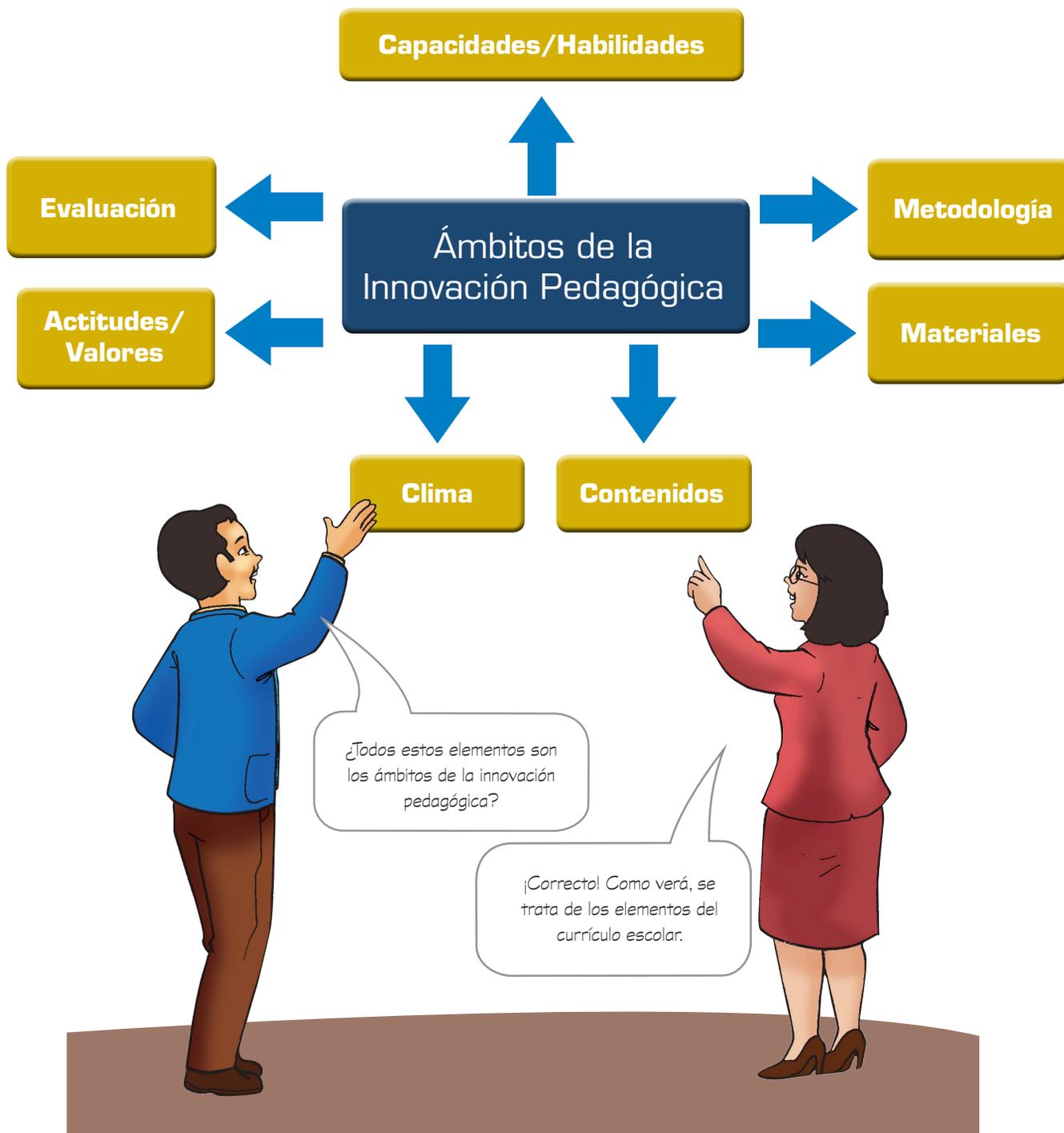




## 1.4. ¿Cuáles son los ámbitos de la Innovación Pedagógica?

Los elementos del currículo escolar se constituyen en los ámbitos de la Innovación Pedagógica.

**GRÁFICO N° 1: Ámbitos de la Innovación Pedagógica<sup>4</sup>**



<sup>4</sup> Adaptado de Rimari, Wilfredo y Nila Vargas. Articulación del proyecto de innovación con el proyecto curricular institucional.



“Se puede decir que algunos proyectos priorizan, en sus procesos de innovación, alguno o algunos de los elementos del currículo como las estrategias, los materiales o los contenidos curriculares. Está muy bien que así sea; sin embargo, para garantizar la eficacia del proyecto, así como su sostenibilidad e institucionalización, es preciso que el cambio se dé no solo en el o los componentes priorizados, sino en todos los componentes del currículo, por supuesto, sin desmerecer el énfasis especial en alguno o en algunos de ellos”.

*Vargas y Rimari.*



### METODOLOGÍA (MÉTODOS, TÉCNICAS)

- › Estrategias creativas para desarrollar la capacidad de resolución de problemas en el área de Lógico Matemática.
- › Uso de mapas conceptuales para el aprendizaje significativo.
- › Mejorar el rendimiento escolar desarrollando estrategias de aprendizaje, hábitos y técnicas de estudio de modo personalizado.

### MATERIAL EDUCATIVO

- › Mejorar la capacidad creativa, desarrollando habilidades de escritura, mediante el uso de siluetas textuales.
- › Aplicación de materiales educativos computarizados en el logro de aprendizajes significativos.
- › Elaboración y aplicación de textos auto-instructivos que promuevan la investigación en Formación Cívica y Ciudadana.

### CAMBIO CURRICULAR

- › Diseño y aplicación de una propuesta de programación curricular: Articulando contenidos de Educación Ambiental con las otras áreas.
- › Elevar el nivel de aprendizaje de los niños a través de la articulación del proyecto curricular entre 6º grado de Primaria y 1º de Secundaria.
- › Aulas – talleres para grupos homogéneos distribuidos a partir de las inteligencias múltiples que predominan en los estudiantes.

### EVALUACIÓN

- › Evaluación de actitudes a partir de la coevaluación y de la autoevaluación.
- › Evaluar aprendizajes a partir de actividades lúdicas.

### ACTITUDES/VALORES

- › Promover el respeto en el grupo a partir de los juegos compartidos.
- › El cabildo como ejercicio de la participación democrática.
- › Recuperando y practicando los valores como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad en el aula.

### CONTENIDOS

#### Ciencia y Ambiente:

- › Conociendo y valorando mi tierra construyo mi aprendizaje.
- › Producción y uso del abono natural.

#### Comunicación:

- › El club de amigos del libro y el desarrollo de la lectura.
- › Identidad nacional en los textos que escribo para el desarrollo de mi país.

#### Lógico Matemática:

- › Elaboración y aplicación del ábaco para números enteros.
- › Implementación de un rinconcito de Matemática donde se trabaja de manera práctica y entretenida.

#### Personal Social:

- › Conociendo nuestra región a partir de la investigación de sus danzas típicas.
- › Promoviendo nuestra identidad nacional para el desarrollo de nuestro país.
- › Revaloración de nuestro patrimonio histórico-cultural y la práctica de valores.

### CLIMA ESCOLAR

- › Interacción de los docentes en actividades recreativas con los estudiantes.
- › Semana del intercambio de saberes entre los diferentes ciclos del Nivel Primaria.

## 1.5. ¿Cuáles son los niveles de la Innovación Pedagógica?

La innovación pedagógica supone **crear, recrear o adecuar** una propuesta o una idea, e implementarla en el aula.

¡Así es! Por ello, el FONDEP considera que hay tres niveles en la innovación pedagógica.



### NIVEL INICIAL

Cuando **adopta una idea, una teoría, una propuesta o una experiencia pedagógica ya existente y la adapta a la realidad de la institución educativa**. Es decir, se trata de una idea o propuesta cuyo éxito ha sido comprobado por otros y permitió abordar o resolver una situación problemática similar o parecida a la que existe en nuestra realidad educativa.

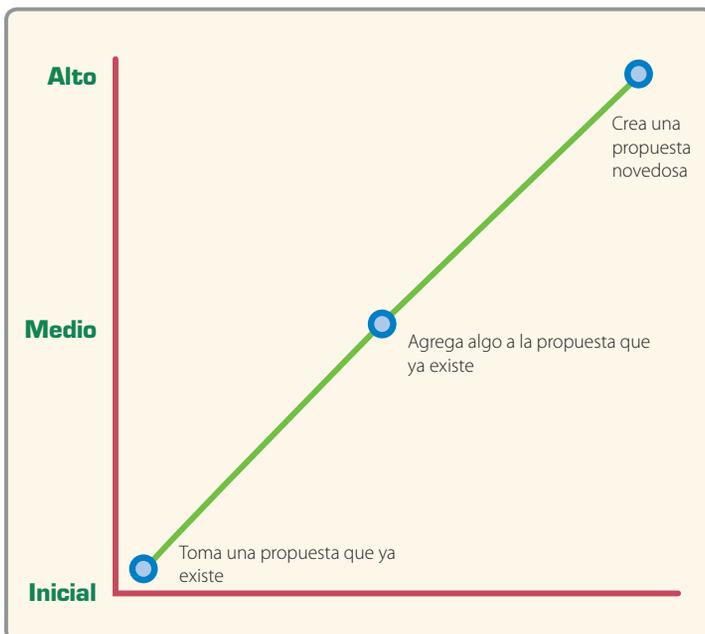
### NIVEL MEDIO

Toma **una idea ya existente, adicionándole elementos propios o nuevos**, que contribuyan a resolver la situación problemática o potenciar las capacidades existentes en la institución educativa.

### NIVEL ALTO

**Crea una propuesta novedosa**, con la finalidad de dar respuesta a un problema que se presenta en la institución educativa, crear algo nuevo o darle un uso diferente para lo que fue creado<sup>5</sup>.

GRÁFICO N° 2: Niveles de la Innovación Pedagógica



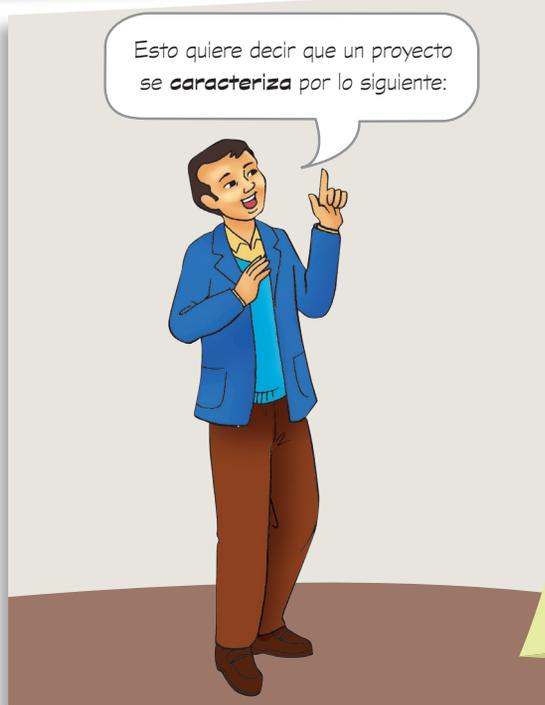
Con este gráfico, me queda claro cuáles son los niveles de una innovación pedagógica; pero aún no comprendo cómo se logra una innovación pedagógica.



Muy fácil, colega. A través de un proyecto de innovación pedagógica.

<sup>5</sup> Esta clasificación de los tres niveles de innovación pedagógica ha sido tomada de la Guía de Diseño de Proyectos – Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana – FONDEP. 2007.

## 1.6. ¿Qué es un Proyecto de Innovación Pedagógica?



“Un **proyecto** es una propuesta organizada, integrada y sistematizada para realizar un conjunto de actividades que deben cumplirse en un tiempo determinado; para ello, se plantean objetivos y plazos. La formulación, ejecución y evaluación de un proyecto tiene mayor significado cuando se trabaja de forma participativa, considerando diversas alternativas de acción, desde la definición de la situación problemática que se va a enfrentar, la determinación de los objetivos, los resultados que se esperan alcanzar, la metodología que se va a desarrollar, los indicadores y los instrumentos de evaluación”.

GUÍA DE DISEÑO DE PROYECTOS.  
Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación  
Peruana - FONDEP, 2008.

“Un proyecto es una propuesta que incluye nuevas formas o alternativas para abordar el proceso de la educación con el fin de lograr mejoras cualitativas. Los proyectos tienen el propósito de cambiar, transformar y mejorar la práctica pedagógica mediante la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa y su entorno social”.

Wilfredo Rimari.

- Es una propuesta de trabajo estructurada y organizada que sigue determinadas pautas.
- Anticipa o prevé cada etapa y cada actividad que sucederá en el futuro a través de un plan detallado.
- Comienza con el planteamiento de un problema.
- Planifica adecuadamente los recursos para el logro de los objetivos o resultados.
- Programa los tiempos y los costos que se utilizarán para desarrollar cada una de las actividades.



¿Qué implica un Proyecto de Innovación Pedagógica?



- *Reflexión colectiva sobre los problemas pedagógicos más importantes de la IE.*
- *Trabajo en equipo de la comunidad educativa.*
- *Proceso de desarrollo dinámico.*
- *Sostenibilidad en el tiempo y factibilidad de ser institucionalizado.*

Con toda esta información, ya estamos en condiciones de elaborar un proyecto de innovación pedagógica.



Sí, colega. Es hora de empezar a innovar nuestra práctica pedagógica.

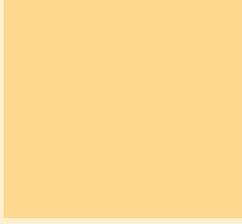


¡Ahora nos toca a nosotros! Este año de todas maneras tenemos que presentar nuestro proyecto de innovación al FONDEP.



Entonces, leamos con atención las orientaciones para la elaboración y la redacción de un proyecto de innovación pedagógica.





Estudiantes de Educación Primaria, participantes del Proyecto "Lectura y Expresión Libre y Creativa" (2008-2009), se expresan utilizando diversos lenguajes.

# Capítulo 2



## ¿CÓMO ELABORAMOS LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA?

Las instituciones educativas son los organismos encargados de proponer y ejecutar proyectos de innovación pedagógica destinados a elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y a mejorar, en general, el servicio educativo. En esta labor, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) desempeña un rol fundamental pues es el órgano que, finalmente, aprobará el proyecto y la conformación del Comité de Gestión del Proyecto (CGP), el cual tendrá una participación importante en su formulación, en su ejecución y en su evaluación.

Una característica muy importante e infaltable del **proceso de elaboración** de un **proyecto de innovación pedagógica** es la **participación activa** de los distintos actores educativos y sociales comprometidos con el mejoramiento de la educación.

Este proceso de **elaboración participativa** involucra, principalmente, a directivos, a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al Consejo Educativo Institucional (CONEI). Se busca comprometer a todos en la resolución de los problemas que tienen las instituciones educativas y que afectan negativamente la formación integral de niñas, niños y adolescentes.

Elaborar, de manera participativa, un proyecto comprende **tres momentos**:

1. La identificación del problema: ¿Cuál es el problema?
2. La definición de los objetivos y los resultados: ¿Qué queremos lograr?
3. La determinación de las actividades y las metas, del cronograma y de los responsables: ¿Qué vamos a hacer, cuánto, cuándo y quiénes?

Veamos, a continuación, cada uno de ellos.

### 2.1. Primer momento: La identificación del problema: ¿Cuál es el problema?

Este primer momento consta de **cuatro pasos**:

1. El listado de situaciones problemáticas
2. La agrupación y priorización del problema
3. La definición de las causas y los efectos del problema priorizado
4. El análisis de las potencialidades

## PASO 1: El listado de situaciones problemáticas



**¡Ojos y Oídos!**

Leamos con atención la siguiente historia.



Colega, bienvenido a la I.E. "Progreso y Desarrollo".

Muchas gracias, Directora.



Yo también soy nueva aquí. Llegué el año pasado como docente de aula y desde este año tengo a mi cargo la Dirección de la Institución Educativa.

Directora, tengo algunas inquietudes. Quiero saber cómo son los estudiantes, cómo trabajan los docentes, cómo participan las madres y los padres de familia, qué hace la comunidad ...



Colega, usted los irá conociendo poco a poco. Lo que quisiera hacer ahora es mostrarle nuestra institución educativa y, de paso, conversar sobre sus inquietudes.

Tiene razón, Directora.



Como usted ha visto, hay varios **problemas** en nuestra institución educativa y es difícil que resolvamos todos.

Creo que no es cierto lo que usted dice. Debemos analizar cada uno de los problemas y definir cuál o cuáles de ellos estamos en capacidad de resolver.

### Recuerda



Para la identificación de los problemas se pueden utilizar algunas de las siguientes fuentes:

- › El diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional
- › Los temas transversales del Diseño Curricular Nacional
- › Los temas de investigación de los docentes sobre sus escuelas
- › El diálogo consensuado para la identificación del problema

No, colega. El Director anterior encontró lo mismo y nada pudo hacer. La UGEL, la DRE, el municipio y la misma comunidad no lo ayudaron. ¡A nadie le interesa la educación!



¡Yo creo que sí! Qué le parece si reunimos en una asamblea a docentes, estudiantes, madres y padres de familia, autoridades, al CONEI, para compartir estas preocupaciones sobre los principales problemas de nuestra institución educativa.

Ud. cree, profesor...Uhhmm. ¡Bueno, intentémoslo! Pero antes de hablar de los problemas con todos ellos debemos precisar qué es un problema educativo.

Según el FONDEP, el **problema** es un conjunto de hechos y circunstancias que dificultan el logro de los propósitos educativos.



Con la ayuda de una técnica denominada "lluvia de ideas", que consiste en hacer que todos los participantes escriban en una tarjeta los problemas que perciben.

Ahora sí está más claro. Pero ¿cómo identificamos los problemas?



¿Y si son analfabetos?

Hacemos que los expresen oralmente y los anotamos en tarjetas.



### EJEMPLO

#### LISTADO DE SITUACIONES PROBLEMÁTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1. Estudiantes con bajo nivel de rendimiento en el Área de Matemática.
2. Estrategias de formación docente rutinarias e ineficaces.
3. Docentes con métodos tradicionales de enseñanza.
4. Estudiantes con limitaciones en el desarrollo de sus habilidades sociales.
5. Infraestructura deficiente para el aprendizaje de las/os estudiantes.
6. Estudiantes sin conocimientos y prácticas para la prevención de enfermedades infectocontagiosas.
7. Currículo escolar inadecuado al contexto rural.
8. Estudiantes con limitaciones para la producción de textos en primera lengua y en segunda lengua.
9. Mobiliario inadecuado para las/os estudiantes.
10. Estudiantes con lengua materna quechua presentan dificultades para expresarse oralmente en castellano.
11. Alto índice de deserción escolar.
12. Estudiantes con dificultades para organizar y expresar, oralmente y por escrito, sus ideas de manera coherente.
13. Programas de formación docente inadecuados a las necesidades y demandas de capacitación.
14. Estudiantes con baja motivación para el aprendizaje del Área de Ciencia y Ambiente.
15. Madres y padres de familia indiferentes ante la educación de sus hijas e hijos.
16. Existencia de enfermedades infectocontagiosas en las/os estudiantes.

### ¡Manos a la obra!



Con la ayuda del ejemplo, **hagamos juntos un listado de las 10 situaciones problemáticas** más relevantes que se presentan en nuestra institución educativa. Recuerden que deben involucrar en este proceso a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al CONEI.



### LISTADO DE LAS 10 SITUACIONES PROBLEMÁTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

## PASO 2: La agrupación y priorización del problema



Ahora que ya tenemos el listado de las 10 situaciones problemáticas, debemos hacer la **agrupación y priorización** del problema; es decir, señalar cuál de ellos es el más relevante y urgente de enfrentar con un proyecto de innovación pedagógica.

Tenemos muchos problemas.  
¿Qué hacemos ahora?



Hagamos una priorización, pero antes agrupemos los problemas. Podemos formar varios grupos; por ejemplo, problemas de infraestructura y equipamiento, de organización escolar, de aprendizajes, de desempeño docente, de condiciones de vida de los estudiantes, entre otros.

Pero  
¿cómo formamos los grupos de problemas?  
¿Tienen que ser cinco grupos?



No necesariamente; ello dependerá del contenido de los problemas que se identifiquen. Será mejor ver el ejemplo para tener una idea de cómo se agrupan los problemas.

EJEMPLO				
PROBLEMAS AGRUPADOS				
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	ORGANIZACIÓN ESCOLAR	APRENDIZAJES	DESEMPEÑO DOCENTE	CONDICIONES DE VIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Infraestructura deficiente para el aprendizaje de las/los estudiantes</li> <li>› Mobiliario inadecuado para las/los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Alto índice de deserción escolar</li> <li>› Currículo escolar inadecuado al contexto rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Estudiantes con bajo nivel de rendimiento en el Área de Matemática.</li> <li>› Estudiantes con limitaciones en el desarrollo de sus habilidades sociales.</li> <li>› Estudiantes sin conocimientos y prácticas para la prevención de enfermedades infectocontagiosas.</li> <li>› Estudiantes con limitaciones para la producción de textos en primera y en segunda lengua.</li> <li>› Estudiantes con lengua materna quechua presentan dificultades para expresarse oralmente en castellano.</li> <li>› Estudiantes con dificultades para organizar y expresar oralmente y por escrito sus ideas de manera coherente.</li> <li>› Estudiantes con baja motivación para el aprendizaje del Área de Ciencia y Ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Docentes con métodos tradicionales de enseñanza.</li> <li>› Programas de formación docente inadecuados a las necesidades y demandas de capacitación.</li> <li>› Estrategias de formación docente rutinarias e ineficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Madres y padres de familia indiferentes ante la educación de sus hijas e hijos.</li> <li>› Existencia de enfermedades infectocontagiosas en las/los estudiantes.</li> </ul>

La falta de agua potable, la ausencia de desagüe, la escasez de materiales educativos también son problemas graves que tienen las instituciones educativas; pero me he dado cuenta de un detalle muy importante: **un problema no es algo que falte, que esté ausente o que escasee.**



Efectivamente, Directora. Se recomienda formular un problema de manera precisa y sin ambigüedades. Por ello, debemos evitar expresarlo como "ausencia o carencia de algo" o expresarlo de manera negativa.



Con razón, yo dije que un problema era que la institución educativa no cuenta con energía eléctrica, y usted me dijo que ese no era el problema, sino, por ejemplo, la existencia de enfermedades infectocontagiosas en los estudiantes.



Así es. La "falta de...", "la ausencia de...", "la carencia de ..." o "no se cuenta con ...", ¡no son problemas!



También podemos priorizar el o los problemas que vamos a enfrentar en la institución educativa. Para ello, es necesario analizar y reflexionar sobre cuál de todas las situaciones problemáticas es la que **más** afecta a la institución educativa.

Ahora sí. Creo que con las recomendaciones y con el ejemplo podemos agrupar los problemas.



Pero son muchas las situaciones problemáticas; entonces, ¿cómo vamos a priorizar? ¿Con qué criterio o criterios decimos este sí y este no?



Hay dos criterios elementales a tener en cuenta. Uno consiste en considerar las **situaciones problemáticas sobre los aprendizajes** de los estudiantes. El otro es tomar en cuenta las **capacidades o fortalezas internas y las oportunidades externas** para enfrentar un determinado problema.

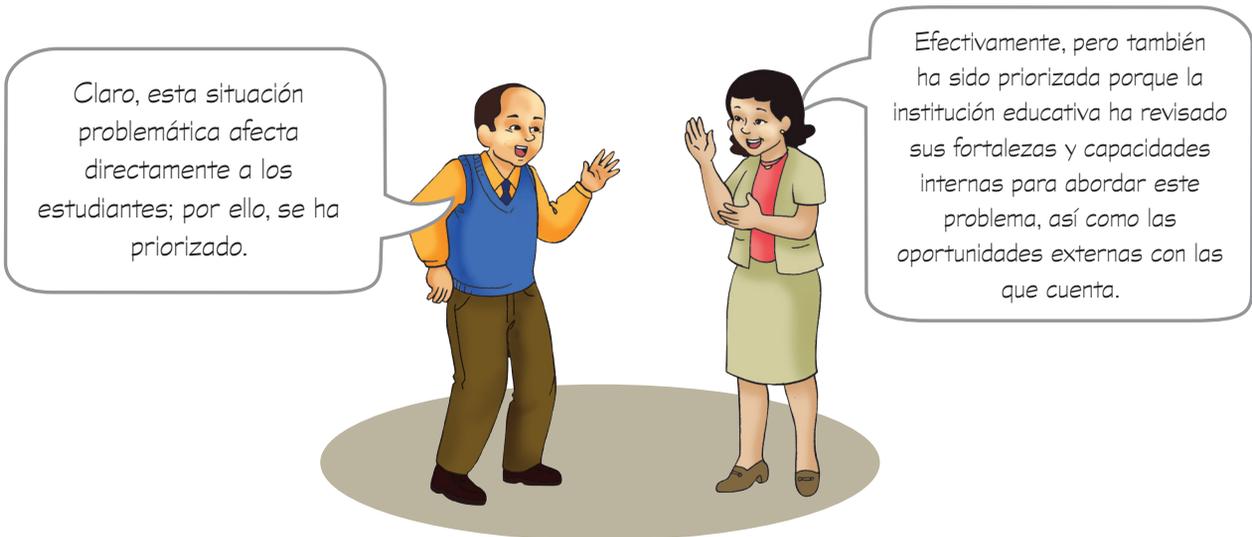


En otras palabras, debemos hacer el análisis FODA e identificar y analizar las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades de la institución educativa para abordar el problema.

El FODA es una buena herramienta para definir cuál será el problema. A través de él, sabremos si tenemos las capacidades y las condiciones para enfrentar una determinada situación problemática. Veamos un ejemplo.

### PROBLEMA PRIORIZADO

Estudiantes con baja motivación para el aprendizaje del Área de Ciencia y Ambiente



Claro, esta situación problemática afecta directamente a los estudiantes; por ello, se ha priorizado.

Efectivamente, pero también ha sido priorizada porque la institución educativa ha revisado sus fortalezas y capacidades internas para abordar este problema, así como las oportunidades externas con las que cuenta.

## ¡Manos a la obra!



Como son muchas las situaciones problemáticas, **agrupamos los problemas**. Los grupos pueden ser los que se sugieren a continuación u otros. Además, los docentes, los estudiantes, las madres y los padres de familia, las autoridades y el CONEI, debemos **priorizar** el problema; es decir, definir cuál de todas las situaciones problemáticas es la que **más** afecta a la institución educativa.

### PROBLEMAS AGRUPADOS

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	ORGANIZACIÓN ESCOLAR	APRENDIZAJES	DESEMPEÑO DOCENTE	CONDICIONES DE VIDA	OTRO GRUPO

## PROBLEMA PRIORIZADO

## Recuerda



Los **problemas** relacionados al **logro de los aprendizajes** de los estudiantes, así como las **capacidades o posibilidades** internas de la institución educativa y las oportunidades para enfrentar las situaciones problemáticas, son **dos buenos criterios** para la priorización del problema.

## PASO 3: La definición de las causas y los efectos del problema priorizado



Ahora que ya tenemos el **problema priorizado** corresponde identificar sus **causas y sus efectos**.

Es cierto; ya tenemos el problema priorizado. ¿Qué sigue ahora?

Precisar las causas y los efectos del problema priorizado.

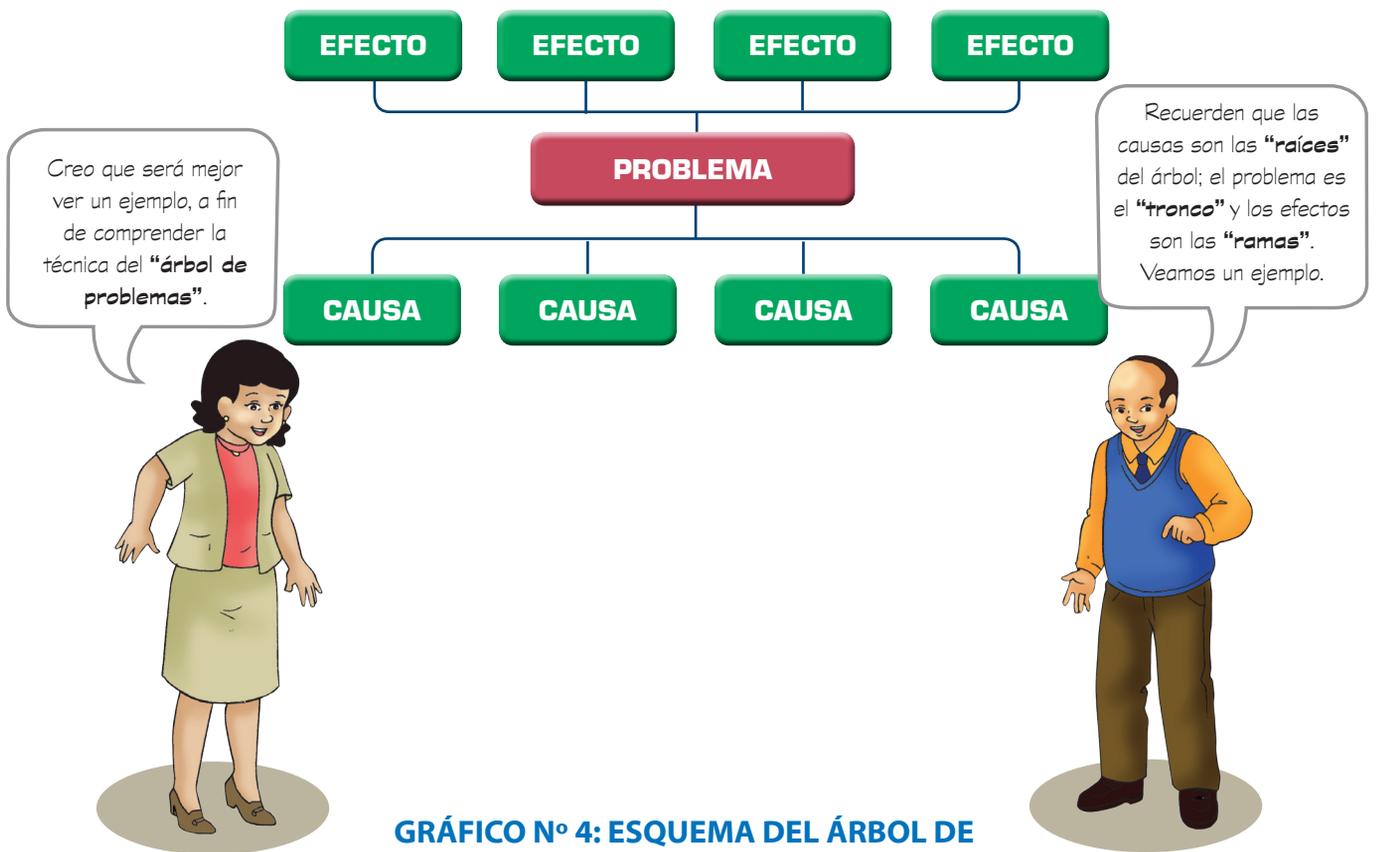


Para identificar las causas podemos ayudarnos de la siguiente pregunta: ¿Qué originó el problema? Para identificar los efectos, formularemos esta pregunta: ¿Qué produce u ocasiona el problema? Asimismo, para hacer esta tarea, utilizamos la técnica del "árbol de problemas". Veamos el siguiente gráfico.

¿Y cómo se hace?



**GRÁFICO N° 3: ESQUEMA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS**



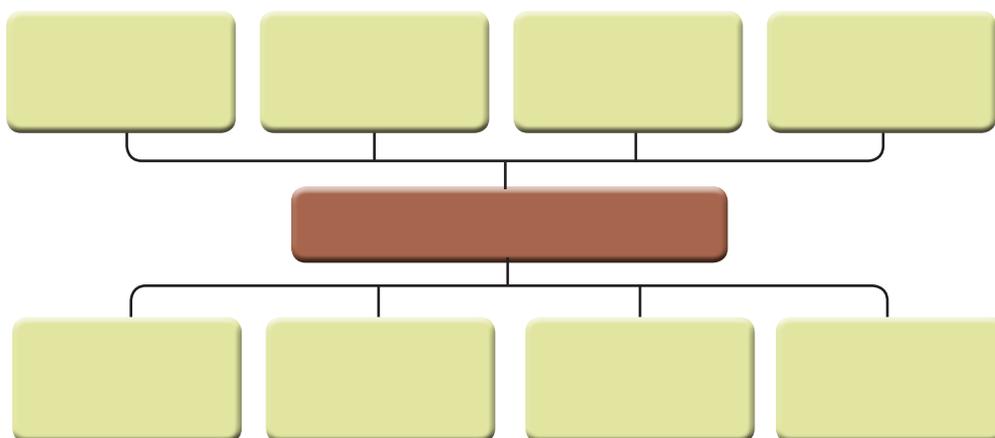
**GRÁFICO N° 4: ESQUEMA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS CONTEXTUALIZADO**



**¡Manos a la obra!**



Ahora que ya sabemos qué es una causa y qué es un efecto y conocemos cómo se utiliza la técnica del “árbol de problemas”, los docentes, los estudiantes, las madres y los padres de familia, las autoridades y el CONEI, todos juntos, identifiquemos las causas y los efectos del problema priorizado en nuestra institución educativa.



**PASO 4: El análisis de las potencialidades**



**¡Ojos y Oídos!**

Ahora que ya hemos hecho nuestro plan de diagnóstico para obtener información del problema priorizado, corresponde hacer también un **análisis de las potencialidades** existentes, tanto en las instituciones educativas como en la comunidad.

¿Qué es el análisis de las potencialidades? ¿No bastaba con listar las situaciones problemáticas, hacer la priorización del problema, definir sus causas y sus efectos, y formular el diagnóstico del problema priorizado?



Lo que sucede es que hemos estado acostumbrados a asociar el diagnóstico sólo con problemas; ahora, esto está cambiando: un diagnóstico nos debe dar también información sobre lo bueno que existe, a fin de que sea tomado en cuenta en el proyecto.

Pero en las instituciones educativas no hay muchas cosas buenas; por tanto, no habrá muchas potencialidades.



¡No creo que sea así! En el corto tiempo que estoy en la Institución Educativa, he observado que hay muchas potencialidades; por ejemplo, maestros entusiastas, niñas y niños con ganas de aprender, madres y padres de familia interesados en que sus hijas e hijos aprendan ...



Algunas ONG desarrollan programas de capacitación para docentes; las empresas privadas destinan recursos por concepto de responsabilidad social; hay programas presupuestales cuyo objetivo final es desarrollar capacidades comunicativas y lógico matemáticas en estudiantes del Nivel Primaria.



¡Así es! Eso y muchos otros aportes son potencialidades, tanto así que para la priorización del problema, se ha recurrido a ellas; es decir, a identificar las capacidades y fortalezas internas de la institución educativa y a las oportunidades externas.



Entonces, hagamos un listado de potencialidades.



¡Muy bien! Recuerden que debemos precisar en qué y de qué manera contribuirán favorablemente en la resolución del problema priorizado.



## ¡Manos a la obra!



Ahora que ya sabemos lo importante que es considerar las potencialidades, juntos, los docentes, los estudiantes, las madres y los padres de familia, las autoridades y el CONEI, hagamos un **listado y un análisis de las potencialidades** que existen en nuestra institución educativa y en nuestra comunidad.

## Recuerda



El listado de situaciones problemáticas, la agrupación y priorización del problema, la definición de las causas y los efectos del problema priorizado, la formulación del diagnóstico del problema priorizado y el análisis de las potencialidades, son cinco **insumos** que servirán para la redacción del **tercer punto del esquema** del proyecto de innovación pedagógica, denominado: **Identificación del Problema**, que veremos más adelante.

LISTADO DE POTENCIALIDADES	¿EN QUÉ Y DE QUÉ MANERA CONTRIBUIRÁ FAVORABLEMENTE AL PROYECTO?

## 2.2. Segundo momento: La definición de los objetivos y los resultados: ¿Qué queremos lograr?

Este segundo momento consta de **dos pasos**:

1. La definición del objetivo central
2. La definición de los resultados

### PASO 1: La definición del objetivo central



## ¡Ojos y Oídos!

Ahora que ya tenemos priorizado el problema y que hemos hecho el análisis de sus causas y sus efectos, corresponde definir el **objetivo central** del proyecto.





EJEMPLO	
PROBLEMA PRIORIZADO	ENUNCIADOS QUE MUESTRAN LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA PRIORIZADO
Los estudiantes del 3° Grado de Primaria de la I.E. "Andrés Avelino Cáceres" muestran dificultades en la redacción de diferentes tipos de textos.	➤ Estudiantes han superado sus dificultades para elaborar textos funcionales.
	➤ Estudiantes con asesoramiento pedagógico desarrollan el proceso de escritura.
	➤ Los estudiantes del 3° Grado de Primaria resumen los textos que leen.
	➤ Los estudiantes del 3° Grado de Primaria editan sus textos narrativos, descriptivos y funcionales.
	➤ Los estudiantes del 3° Grado de Primaria de la I.E. "Andrés Avelino Cáceres" redactan diferentes tipos de textos y los socializan a través del periódico escolar.



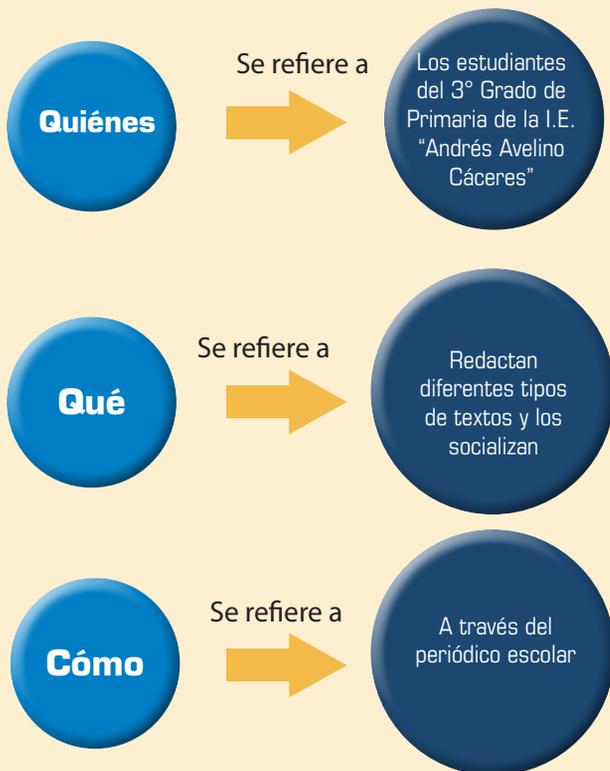
EJEMPLOS	
PROBLEMA PRIORIZADO	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO CENTRAL
Estudiantes de 5° Grado de Primaria de la I.E. "Progreso y Desarrollo" con baja motivación para el aprendizaje del Área de Ciencia y Ambiente.	Estudiantes de 5° Grado de Primaria de la I.E. "Progreso y Desarrollo" desarrollan capacidades y adquieren conocimientos previstos como básicos en el Área de Ciencia y Ambiente.
Los estudiantes del 3° Grado de Primaria de la I.E. "Andrés Avelino Cáceres" muestran dificultades en la redacción de diferentes tipos de textos.	Los estudiantes del 3° Grado de Primaria de la I.E. "Andrés Avelino Cáceres" redactan diferentes tipos de textos y los socializan a través del periódico escolar.



Para que se comprenda mejor, observemos el siguiente gráfico:



Analicemos el ejemplo “Los estudiantes del 3° Grado de Primaria de la I.E. “Andrés Avelino Cáceres” redactan diferentes tipos de textos y los socializan a través del periódico escolar” y veamos estos tres elementos: *quién*, *qué* y *cómo*.



¡Muy bien! Entonces, hay tres aspectos que debemos tener en cuenta al redactar un objetivo central.



**¡Manos a la obra!**



Sabiendo qué es el objetivo central, de dónde surge y los tres aspectos a tener en cuenta en su redacción, definamos el **objetivo central** de nuestro proyecto. Primero, escribamos los enunciados que muestran la resolución del problema priorizado. Luego, elijamos uno considerando la forma y el fondo, e intentemos definirlo teniendo en cuenta los tres aspectos o interrogantes. Recordemos que el CONEI, a partir de estos insumos que se produzcan en la asamblea, se encargará de hacer la redacción final del objetivo central.

PROBLEMA PRIORIZADO	ENUNCIADOS QUE MUESTRAN LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA PRIORIZADO

PROBLEMA PRIORIZADO	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO CENTRAL

## Recuerda



Quando redactemos un objetivo central, debemos tener en cuenta que éste siempre indica acción; por tanto, hay que escribirlo como una situación lograda en tres aspectos: *¿quién?*, *¿qué?* y *¿cómo?*

ASPECTOS	CONTENIDO
¿Quién?	Beneficiarios
¿Qué?	Capacidades y/o actitudes a desarrollar
¿Cómo?	Estrategia o estrategias principales del proyecto

## PASO 2: La definición de los resultados



Ahora que ya tenemos el objetivo central, debemos definir los **resultados** del proyecto.





¡Ah! Eso quiere decir que, así como el objetivo central nace o surge del problema priorizado, los resultados nacen o surgen de las causas del problema priorizado.

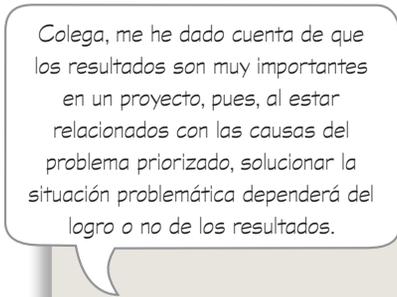
¡Efectivamente!  
Cada causa da lugar a un resultado. Para comprender mejor, veamos un ejemplo.

EJEMPLOS	
CAUSAS DEL PROBLEMA	DEFINICIÓN DE LOS RESULTADOS
El docente no usa estrategias metodológicas que favorezcan el desarrollo de capacidades en la comprensión lectora.	Docentes incorporan en su práctica pedagógica un nuevo enfoque comunicativo textual y estrategias metodológicas innovadoras para elevar los niveles de comprensión lectora en sus estudiantes.
Los estudiantes quechua hablantes tienen temor de expresarse oralmente en la lengua castellana.	Estudiantes se expresan oralmente con coherencia y confiados en su desempeño en la lengua castellana.



En los ejemplos, veo que los resultados se redactan de la misma forma que el objetivo central; es decir, como situaciones ya logradas.

¡Así es! Sólo debemos recordar que en la asamblea, en vista de que somos muchos los que participamos, haremos el esfuerzo por definir los resultados, mas no intentaremos redactarlos. Esta tarea les corresponderá a los directivos, docentes, padres y madres de familia, al CONEI.



Colega, me he dado cuenta de que los resultados son muy importantes en un proyecto, pues, al estar relacionados con las causas del problema priorizado, solucionar la situación problemática dependerá del logro o no de los resultados.

¡Efectivamente!  
Si logramos los resultados, alcanzaremos el objetivo central de nuestro proyecto y, con ello, resolveremos la situación problemática. Por lo tanto, es importante considerar resultados que involucren a diferentes actores educativos y sociales.



En los ejemplos anteriores, veo que hay dos resultados referidos a dos actores educativos, tales como docentes y estudiantes. ¿Cómo haremos para que haya resultados que involucren también a directivos, madres y padres de familia, líderes comunales, autoridades educativas y políticas locales, que favorezcan el logro del objetivo central?



Cuando identificamos el problema, específicamente al definir las causas y los efectos del problema priorizado con la técnica del "árbol de problemas", debemos considerar a todos estos actores. Así garantiremos resultados por conseguir en cada uno de ellos.



Tendremos, entonces, muchos resultados. ¿Cuántos debe tener un proyecto de innovación pedagógica?



Como hemos dicho, un proyecto tiene más de dos resultados. Sugerimos que un proyecto de innovación pedagógica presente entre tres o cuatro resultados. Por tanto, la selección de actores educativos y sociales es un factor clave para considerarlos como estratégicos en el logro del objetivo central.

## ¡Manos a la obra!



Ahora que sabemos que puede haber más de dos resultados y que cada uno surge de las causas del problema priorizado, definamos los **resultados** de nuestro proyecto. Para ello, recurramos al "árbol de problemas", específicamente a las "raíces" y veamos si las causas guardan relación con los diferentes actores educativos y sociales; es decir, si involucran a directivos y docentes, estudiantes, madres y padres de familia, líderes comunales, autoridades educativas y políticas locales. Recordemos que todos ellos, a partir de la definición que se haga en la asamblea, se encargarán de redactar los resultados.

CAUSAS DEL PROBLEMA	DEFINICIÓN DE LOS RESULTADOS

## Recuerda



La definición del objetivo central y de los resultados son dos **insumos** que servirán para incorporarse, previa redacción final de parte del CONEI, al **sexto punto del esquema** del proyecto de innovación pedagógica denominado: **Objetivo y Resultados del Proyecto**, que veremos más adelante.

## 2.3. Tercer momento: Determinación de las actividades y las metas, del cronograma y de los responsables: ¿Qué vamos a hacer, cuánto, cuándo y quiénes?

Este momento consta de **tres pasos**:

1. La determinación de las actividades y las metas
2. La determinación del cronograma
3. La determinación de los responsables

### PASO 1: La determinación de las actividades y las metas



Priorizado el problema y definidos el objetivo central y los resultados del proyecto, toca ahora determinar cuáles serán las **actividades** y las **metas**.

Creo que sería bueno saber qué es una actividad y para qué sirve.



¡Muy bien! Una actividad la constituyen los principales medios que deberán ejecutarse para asegurar el logro de los resultados definidos. Las actividades nos indican cómo se desarrollará el proyecto y el tipo de recursos humanos requeridos.

¿Cómo se determinan las actividades de un proyecto?



¡Es muy fácil!  
Nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para alcanzar los resultados y lograr el objetivo del proyecto?





EJEMPLOS		
RESULTADO	ACTIVIDADES	METAS
Estudiantes escriben textos narrativos con libertad, utilizando conectores y reglas ortográficas en forma gradual, a través de sus vivencias familiares y comunales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realización de campañas de recolección de cuentos, mitos y leyendas.</li> <li>➤ Realización de talleres de redacción de cuentos, mitos y leyendas de su contexto cultural recopilados por ellos y en un ambiente de libertad.</li> <li>➤ Publicación del texto "Cuentos, mitos y leyendas de mi pueblo".</li> <li>➤ Velada literaria de presentación de cuentos, mitos y leyendas locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 02 campañas</li> <li>➤ 02 talleres al mes</li> <li>➤ 01 publicación</li> <li>➤ 01 velada literaria</li> </ul>



¿Y, ¿cómo se deben trabajar las actividades y las metas?



Es bueno que en la asamblea los participantes propongan todas las actividades y las metas que consideran las más adecuadas para conseguir lo que aspiramos con el proyecto.



Si esto sucede, tendremos que evaluar cuáles de ellas serán más útiles para lograr los resultados y para alcanzar el objetivo del proyecto. Si bien en la asamblea podemos recoger propuestas de actividades y metas, les corresponderá al CONEI, directivos, docentes, madres y padres de familia, decidir cuáles y cuántas son las adecuadas para ser eficaces y eficientes.

¡Pero van a salir muchas actividades y metas!



¿Y cómo se hace la selección de las actividades más útiles para lograr los resultados y alcanzar el objetivo del proyecto?



Se deben evaluar las ventajas y las desventajas de cada actividad; es decir, si lograrán o no despertar el interés de los actores educativos y sociales, a fin de motivar procesos que conlleven al logro del resultado.



¡Así es! Además, las actividades le darán identidad y originalidad a un proyecto de innovación pedagógica. Puede haber proyectos con iguales o similares objetivos y resultados, pero se diferenciarán por la naturaleza de sus actividades. Estas actividades dependerán de las necesidades, las demandas y las expectativas de los estudiantes; del contexto económico-productivo y socio-cultural; y de la capacidad creativa de quienes diseñen el proyecto.



Entonces, en las actividades se asegura el éxito del proyecto.

## ¡Manos a la obra!



Sabiendo lo importante que son las actividades, y que de éstas depende el logro de los resultados y del objetivo del proyecto, determinemos en asamblea las principales **actividades de nuestro proyecto, así como las metas**. Pongámosle a ello mucha creatividad.

RESULTADO	ACTIVIDADES	METAS

## Recuerda



Puede haber proyectos con iguales o similares objetivos y resultados; pero se diferenciarán unos de otros por la **naturaleza de sus actividades**. Es decir, las **actividades le darán identidad y originalidad** a un proyecto de innovación pedagógica.

## PASO 2: La determinación del cronograma



## ¡Ojos y Oídos!

Una vez determinadas las actividades y las metas del proyecto, corresponde determinar el **cronograma**.

¿Qué significa determinar el cronograma de las actividades del proyecto?



Quiere decir cuándo o en qué tiempo se van a ejecutar las actividades.

Entonces, necesitamos saber cuánto tiempo durará una actividad.



También debemos saber cuáles de ellas se realizarán de manera simultánea y cuáles no.



EJEMPLO							
ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)					
		ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET
Diseño, ejecución y evaluación de programa de capacitación docente.	01		X	X	X	X	
Elaboración de materiales de apoyo teórico-metodológico para docentes.	02	X	X	X			
Pasantía a instituciones educativas con experiencias pedagógicas exitosas.	01					X	X

## ¡Manos a la obra!



Ahora que ya sabemos determinar el cronograma de las actividades, hagamos el **cronograma** de nuestro proyecto. Adicionalmente, los directivos, los docentes, los padres y madres de familia, el CONEI, después podrían diseñar el plan de trabajo con las tareas dentro de cada actividad.

ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)					
		ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET

## PASO 3: La determinación de los responsables



Habiendo determinado el cronograma de las actividades del proyecto, nos toca ahora asignar responsabilidades para la planificación, implementación, ejecución y evaluación de las actividades.



EJEMPLO								
ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)						RESPONSABLES
		ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	
Diseño, ejecución y evaluación de programa de capacitación docente.	01		X	X	X	X		Director y Sub director de la Institución Educativa
Elaboración de materiales de apoyo teórico-metodológico para docentes.	02	X	X	X				Equipo de Docentes del Área de Comunicación
Pasantía a instituciones educativas con experiencias pedagógicas exitosas.	01					X	X	Equipo de Docentes del Área de Lógico Matemática y APAFA



## ¡Manos a la obra!



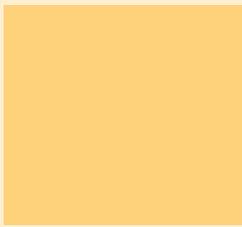
Teniendo ya definidas las actividades y cuándo se llevarán a cabo, corresponde ahora determinar los **responsables** de su planificación, ejecución y evaluación en nuestro proyecto.

ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)						RESPONSABLES

## Recuerda



La determinación de las actividades y las metas, del cronograma y de los responsables son **tres insumos** que servirán para la redacción del **séptimo punto del esquema** del proyecto de innovación pedagógica, denominado: **Actividades, Metas, Cronograma y Responsables del Proyecto**, que veremos más adelante.



*Estudiantes de instituciones educativas de Ancash, participantes del Proyecto "Lectura y Expresión Libre y Creativa" 2008-2009, se desenvuelven en diversas situaciones comunicativas.*

# Capítulo 3



## ¿CÓMO FORMULAMOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA?

El **proceso de elaboración** de un proyecto de innovación pedagógica se lleva a cabo de manera **participativa**; es decir, con el concurso de directivos, de docentes, de estudiantes, de madres y padres de familia, de autoridades y del CONEI.

La institución educativa debe conformar un **Comité de Gestión del Proyecto**, el cual desempeñará funciones fundamentales en la formulación, en la ejecución y en la evaluación del proyecto. Sin embargo, hay que recordar que el CONEI es el órgano que aprueba el proyecto y lo presenta ante la Unidad de Gestión Educativa Local correspondiente (UGEL) a fin de que participe en el proceso de evaluación y selección de proyectos.

La formulación se hace en el formato o esquema que propone la entidad financiera. A continuación, presentamos el esquema propuesto por el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana – FONDEP. En este **esquema**, incorporaremos, donde corresponda, la información que hemos obtenido durante el proceso de elaboración participativa del proyecto; asimismo, construiremos aquella información que es indispensable y que aún no ha sido producida.

Es importante señalar que no necesariamente la información obtenida durante el proceso de **elaboración participativa** del proyecto reúne todas las condiciones para ser incorporada en el esquema; por tanto, requiere ser revisada técnicamente por el CONEI y por el Comité de Gestión hasta que se la considere apta para ser incorporada en él.

El esquema que presentamos a continuación consta de **once puntos**:

1. Datos generales del proyecto
2. Descripción general del proyecto
3. Identificación del problema
4. Justificación del proyecto
5. Beneficiarios del proyecto
6. Objetivos y resultados del proyecto
7. Actividades, metas, cronograma y responsables del proyecto
8. Presupuesto y cronograma de gasto del proyecto
9. Evaluación y monitoreo del proyecto
10. Sostenibilidad del proyecto
11. Rendición de cuentas del proyecto

### 3.1. Primer punto: Datos generales del proyecto



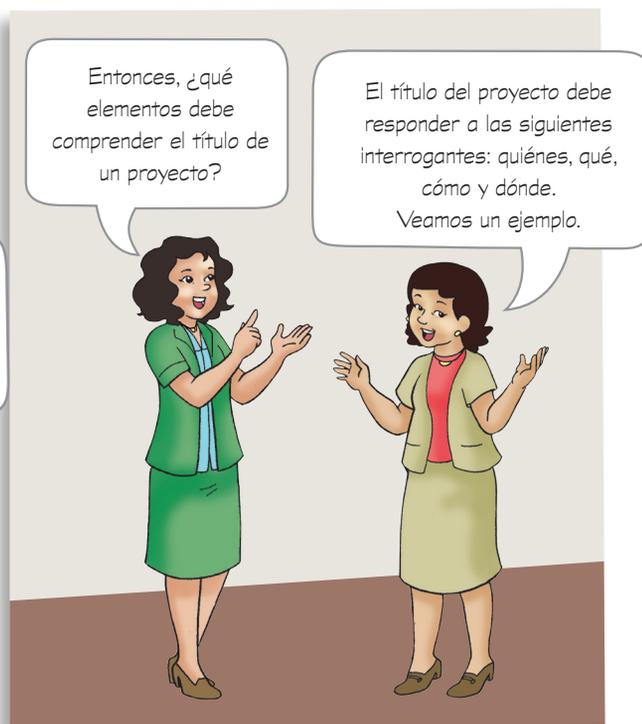
¡Atención! ¡Atención, Comité de Gestión! Es hora de empezar a redactar el proyecto. Veamos el primer punto.



- Título o nombre del proyecto: .....
- Institución Educativa: ..... Código Modular: .....
- UGEL: ..... DRE: .....
- Dirección de la Institución Educativa: .....
- Lugar: ..... Distrito: ..... Provincia: ..... Región: .....
- Integrantes del Comité de Gestión:

Nombres y apellidos	Cargo	Teléfono	E-mail

- Fecha de inicio del proyecto: .....
- Fecha de finalización del proyecto: .....



EJEMPLO		
OBJETIVO CENTRAL	NOMBRE O TÍTULO DEL PROYECTO	
	INADECUADOS	ADECUADOS
Docentes gestionan un currículo escolar que toma en cuenta el contexto económico-productivo y socio-cultural de los estudiantes.	<p>"Gestión curricular en el Área de Educación para el Trabajo"</p> <p>"Currículo escolar de acuerdo con un contexto económico-productivo y socio-cultural"</p>	<p>"Construcción del currículo escolar coherente a la realidad económico-productiva y socio-cultural de los estudiantes de la I.E. Desarrollo y Progreso, de San Antonio de Jicamarca"</p>
Los estudiantes de Educación Primaria mejoran sus hábitos alimenticios a través de un programa de nutrición.	<p>"Hábitos alimenticios mejorados por la ingesta de hortalizas y verduras"</p> <p>"El programa nutricional: una estrategia eficaz para informar a los estudiantes de Educación Primaria"</p>	<p>"Mejorando nuestros hábitos alimenticios: Programa de nutrición dirigido a los estudiantes de Educación Primaria de la comunidad de Ccarahuasa"</p>

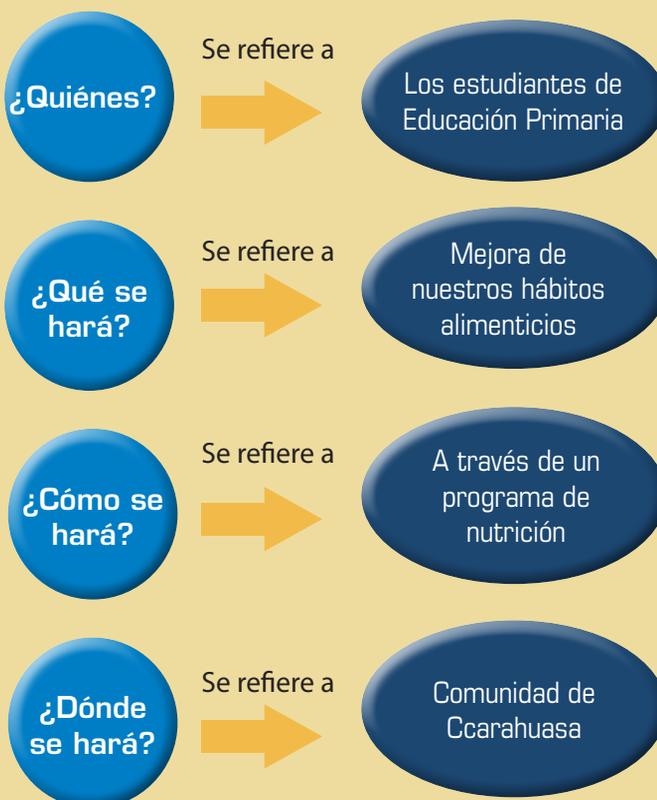
Veamos cómo en los títulos adecuados se presentan los cuatro elementos solicitados.



## En el primer título...



## En el segundo título...





Haciendo una comparación entre los títulos inadecuados y los adecuados, me he dado cuenta de que los primeros no me ayudan a comprender de qué trata el proyecto.

En cambio, al leer los títulos adecuados, nos queda clara la idea del contenido del proyecto.



Creo que debemos poner el título del proyecto al momento de la elaboración; es decir, en la asamblea general. Así tendríamos varias propuestas.

¡Claro que sí! La asamblea es un buen espacio; sin embargo, por la cantidad de personas que participan en ella, se hace un poco complicado; pero el Comité de Gestión, con las propuestas alcanzadas, está en condiciones de redactar el título del proyecto.



¿Y qué es el Comité de Gestión?

¡Buena pregunta! El Comité de Gestión está constituido por personas representantes de los distintos grupos de la comunidad educativa. Estas personas han sido elegidas democráticamente en una asamblea general.



## Las funciones del Comité de Gestión del Proyecto, durante la etapa del diseño, son las siguientes:

¿Y qué debe hacer el Comité de Gestión?



Dirige el proceso de elaboración del proyecto de forma participativa

Organiza la información obtenida en los tres momentos del proceso de elaboración del proyecto

Redacta el proyecto en el esquema

Socializa y sustenta el proyecto en la asamblea general a fin de ser aprobado

Entrega formalmente el proyecto aprobado por el CONEI a la dirección de la institución educativa para su presentación al concurso de proyectos promovido por el FONDEP



## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información, ya estamos en condiciones de llenar los datos generales de nuestro proyecto.

- Título o nombre del proyecto: .....
- Institución Educativa: ..... Código Modular: .....
- UGEL: ..... DRE: .....
- Dirección de la Institución Educativa: .....
- Lugar: ..... Distrito: ..... Provincia: ..... Región: .....
- Integrantes del Comité de Gestión:

Nombres y apellidos	Cargo	Teléfono	E-mail

- Fecha de inicio del proyecto: .....
- Fecha de finalización del proyecto: .....

## 3.2. Segundo punto: Descripción general del proyecto: ¿En qué consiste el proyecto?



### ¡Ojos y Oídos!

Ahora, veamos el segundo punto del esquema; es decir, cómo se redacta la descripción general del proyecto.





## EJEMPLO

### Descripción general del proyecto

El proyecto “Mejorando nuestros hábitos alimenticios: Programa de nutrición dirigido a los estudiantes de Educación Primaria de la comunidad de Ccarahuasa” surge al constatar que existe desnutrición aguda en el 75% de niñas y niños de la I.E. N° 40404.

Esta situación problemática se origina por varias causas. Las madres y los padres de familia, los docentes, los propios niños y algunos factores contextuales, entre otros, favorecen la existencia de este problema. Debido a esta situación, se presentan graves consecuencias en el desarrollo integral de los estudiantes.

La población que será atendida con este proyecto son 550 niñas y niños. En este grupo beneficiario directo del proyecto se espera diversificar la dieta alimenticia incorporando hortalizas y verduras. Para ello, se realizarán diversas actividades como la instalación de un fitotoldo, de un huerto fijo a campo abierto, un galpón de cuyes y gallinas ponedoras<sup>6</sup>. Asimismo, se desarrollará un programa de capacitación a los docentes y talleres de escuelas para madres y padres de familia.

El proyecto tiene un costo de S/. 4,000.00. De este total, S/. 3,600.00 constituye el aporte solicitado al FONDEP, y los S/. 400.00, es decir, el 10%, es la contribución de la comunidad educativa, en mano de obra calificada y no calificada.

El proyecto tendrá un sistema de monitoreo y evaluación que permitirá recoger información oportuna sobre la ejecución de las actividades y su influencia en el logro de los objetivos y resultados. Para ello, se hará uso de instrumentos como encuestas, listas de cotejo, guías de entrevista, entre otros. El Comité de Gestión será el encargado de realizar las acciones de monitoreo y evaluación con la participación activa de toda la comunidad educativa.

Para lograr que esta iniciativa sea sostenible y perdure en nuestra institución educativa, se ha previsto coordinar con la Municipalidad Distrital, la UGEL y la Empresa Minera “Buenavista”, a fin de disponer de recursos técnicos y económicos. Asimismo, se han establecido, con las madres y los padres de familia, roles para el cuidado de las tecnologías a implementar en la institución educativa. El director y los docentes incorporarán en el PEI y en el PCIE capacidades, conocimientos y actitudes relacionadas a la salud, la nutrición, el cultivo de verduras y hortalizas, y las tecnologías productivas.

Por último, con la finalidad de que haya transparencia en la gestión del proyecto, se ha previsto rendir cuentas a la comunidad educativa y local. Esta rendición de cuentas consistirá en convocar, en dos ocasiones, a la comunidad educativa a fin de presentar un informe de las acciones realizadas y los recursos invertidos, así como los avances en los resultados y el objetivo central del proyecto.

<sup>6</sup> Véase la Serie: Las Tecnologías Productivas y de Energías Renovables en la Escuela, editada por el Instituto de Fomento de una Educación de Calidad – Instituto EDUCA, Lima, 2010.



## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información, ya estamos en condiciones de redactar la descripción general de nuestro proyecto. Sin embargo, recuerda que se recomienda hacerlo una vez que hayamos llenado todos los puntos en el esquema del proyecto.

### Descripción general del proyecto

## Recuerda



Para redactar la descripción general del proyecto, respondemos a la pregunta *¿Qué?*

En este paso, es fundamental identificar claramente el problema que se requiere solucionar mediante el proyecto que se elaborará.

### 3.3. Tercer punto: Identificación del problema: ¿Cuál es el problema?



Ahora, veamos el tercer punto del esquema; es decir, cómo se redacta la identificación del problema.

¿Este punto ya lo hicimos o no?

¡Claro que sí! Lo hicimos durante el proceso de elaboración participativa del proyecto. Se trata, entonces, de organizar la información que se obtuvo durante la asamblea general.

¿Qué insumos producidos en la asamblea sirven para redactar este punto?

Para la redacción de este punto nos servirán el árbol de problemas y el análisis de las potencialidades.

Y la información que recogimos con las técnicas y los instrumentos, ¿para qué sirve?

¡Buena pregunta! Esa información sirve para sustentar, con datos cuantitativos y cualitativos, el problema priorizado y las causas que lo producen. Veamos un ejemplo.



## EJEMPLO

### Identificación del problema

La Institución Educativa "Progreso y Desarrollo" ha identificado como problema que los estudiantes de 5º Grado de Primaria tienen una baja motivación para el aprendizaje de contenidos y el desarrollo de capacidades en el Área de Ciencia y Ambiente. De las muchas situaciones problemáticas identificadas por los integrantes de la comunidad educativa, éste resultó ser el problema de mayor trascendencia, pues generaba una mayor preocupación. Por lo tanto, se decidió que fuera priorizado.

El problema priorizado tiene diversas causas. Una de ellas está relacionada con el desempeño docente, es decir, con la aplicación reiterativa de la metodología del "dictado" de contenidos en el aula. Otra causa es la gestión del director de la escuela, que se centra en lo administrativo y no le da la debida importancia al aspecto pedagógico. Una tercera causa es que los estudiantes consideran que los contenidos del Área de Ciencia y Ambiente no son significativos para su vida. Por último, una cuarta causa es la desinformación y la falta de estrategias de parte de las madres y los padres de familia para incentivar hábitos de estudio en sus hijos, sobre todo en Ciencia y Ambiente.

Según el diagnóstico realizado, el 90% de docentes recurre al dictado de contenidos en el aula y el 95% de los estudiantes expresan sentirse disconformes con la metodología que emplean en el desarrollo del Área de Ciencia y Ambiente. Con relación al estilo de gestión del equipo directivo, el 60% de docentes entrevistados dice que no hay un monitoreo en el aula; el 75% de estudiantes manifiestan que los directivos realizan sólo labores administrativas. Por su parte, el 70% de madres y padres de familia señalan que el equipo directivo está desinteresado por la buena marcha de la institución educativa.

Dicha situación genera consecuencias lamentables. Así tenemos que los docentes reafirman su trabajo pedagógico rutinario que no logra buenos aprendizajes. Los estudiantes son reprobados; como consecuencia de ello, ven afectado su autoconcepto y su autoestima. Además, tienen bajas expectativas de logro pues piensan que es muy difícil aprender y desarrollar habilidades en esa área. Por su parte, las madres y los padres de familia están desconcertados y preocupados por el bajo rendimiento de sus hijos.

En un momento en el cual el calentamiento global y el deterioro del medio ambiente se hacen cada vez más preocupantes, pues afectan irreversiblemente a la población de todo el planeta, la situación descrita constituye un serio problema para la Institución Educativa "Progreso y Desarrollo". Por ello, se considera que debe ser enfrentada y resuelta lo más rápido posible, aprovechando las potencialidades que existen tanto al interior de la escuela como fuera de ella. De esta manera, se contribuirá favorablemente al logro del objetivo y de los resultados previstos en el proyecto.



## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de redactar la **identificación del problema** de nuestro proyecto.

### Identificación del problema

## Recuerda



Al redactar este tercer punto del esquema del proyecto de innovación pedagógica, debemos recordar **explicar las razones** por las cuales la comunidad educativa considera que determinada situación problemática afecta a la institución educativa y debe ser enfrentada y resuelta lo más pronto posible.

### 3.4. Cuarto punto: Justificación del proyecto: ¿Por qué y para qué se hace el proyecto?



Ahora, veamos el cuarto punto del esquema; es decir, qué es y cómo se redacta la justificación del proyecto.

¿Qué significa justificar un proyecto?



Significa explicar por qué y para qué sirve el proyecto. Pero para ello debemos utilizar argumentos convincentes basados en la realidad. Por ejemplo, se pueden mencionar datos estadísticos referidos al problema.

¿Y qué diferencia existe entre el porqué y el para qué? ¿No son la misma cosa?



El porqué procura explicar aquellas situaciones problemáticas identificadas que se quieren superar con este proyecto y añadir las razones que nos motivan a ello. En cambio, el para qué se refiere a explicar los cambios o transformaciones que se conseguirán con el proyecto. Veamos un ejemplo.

#### EJEMPLO

##### Justificación del proyecto

El proyecto "Los niños de la comunidad de Shirapata, en Chavín, desarrollan sus capacidades comunicativas por medio de actividades de Cuenta cuentos", que implementaremos en la I.E. 80775 del distrito de Chavín, de la provincia de Huari, en la Región Ancash, es importante en la medida en que pretende desarrollar la expresión oral, la comprensión lectora y la producción de textos escritos en los estudiantes de III, IV y V ciclo de Nivel Primaria.

Sabemos que el lenguaje es una función compleja que nos permite expresar y percibir estados afectivos, cognitivos y procedimentales. Esto se hace a través de signos acústicos, gráficos y/o gestuales. La comunicación es parte de la vida y, como tal, merece ser atendida en su real y compleja dimensión, pues es la base sobre la cual se construyen los aprendizajes de las diversas áreas curriculares, tan necesarias en el desarrollo integral de los estudiantes. Los niños comprenden y producen textos, orales y escritos, en todo momento: en la casa, en la escuela, en el juego con sus pares... Por esa razón, tenemos que ofrecerles las herramientas necesarias para que desarrollen las habilidades emisoras y receptoras. Así participarán en procesos comunicativos eficaces y eficientes.



De acuerdo con el diagnóstico realizado en nuestra institución educativa, existe una información preocupante respecto a los niveles de desarrollo de las habilidades comunicativas de nuestros estudiantes. Por ejemplo, el 40% de nuestros estudiantes no comprende textos funcionales; el 60% no produce textos coherentes ni cohesionados en castellano; y el 60% no expresa oralmente sus ideas ni sus sentimientos con claridad. Es imprescindible que esta situación sea revertida con la mayor brevedad, pero siguiendo un proceso seguro.

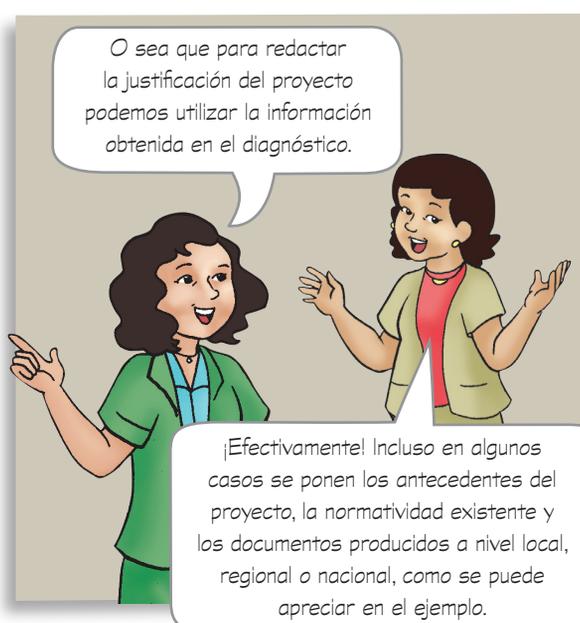
Más aún, esta situación problemática no sólo afecta a los estudiantes, sino también a las madres y los padres de familia y a los docentes, quienes asumen con mucha preocupación este hecho. Este problema no sólo constituye una circunstancia de orden educativo, sino también de nivel socio-cultural.

En este contexto se inscribe nuestro proyecto de innovación pedagógica, que busca superar esta situación deficitaria en un porcentaje importante de los estudiantes de nuestra institución educativa. Es decir, quiere conseguir que los estudiantes desde 1° hasta 6° Grado alcancen niveles de expresión oral, de comprensión y producción de textos acordes con su desarrollo bio-psico-social. Este desempeño, finalmente, les permitirá actuar competentemente en diversos espacios.

No enfrentar este problema identificado, en su debido momento, hará que el ciclo intergeneracional de la pobreza permanezca desde abuelos, padres hasta hijos. Dicha población padeció y padece las mismas dificultades que obstaculizaron y obstaculizan su desarrollo personal, familiar y social. Si no se implementara este proyecto, los estudiantes verían disminuidas sus aspiraciones de salir adelante y alcanzar sus metas, los docentes asumirían como argumento un factor de contexto difícil o imposible de superar, y las madres y los padres de familia constatarían que la institución educativa no ha hecho mucho por lograr que sus hijos “no sean como ellos”.

En cambio, con la implementación de nuestro proyecto, los estudiantes de nuestra escuela desarrollarán sus capacidades comunicativas; ello les permitirá interactuar en su vida cotidiana y desarrollar los contenidos y capacidades en otras áreas curriculares. De ese modo, se sentirán más satisfechos con su propio desempeño y su autoestima será sobrevalorada por ellos mismos. Entonces, serán personas seguras y conformes consigo mismas, estimuladas para afrontar todo tipo de situaciones en su vida.

En consecuencia, se hace necesario contar con el apoyo efectivo del FONDEP y de la propia institución educativa para revertir esta situación problemática, más aún, si se considera que los estudiantes tienen derecho a una educación de calidad, derecho consagrado en la legislación educativa vigente como la Ley General de Educación N° 28044, el Proyecto Educativo Nacional, el Proyecto Educativo Regional, el Proyecto Educativo Local y el Proyecto Educativo Institucional, así como en las Directivas emitidas por la Unidad de Gestión Educativa Local y la Dirección Regional de Educación.



## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de redactar la justificación de nuestro proyecto.

### Justificación del proyecto

## Recuerda



Al redactar este cuarto punto del esquema del proyecto de innovación pedagógica, debemos recordar **explicar qué pasaría en la institución educativa si este proyecto no fuera aprobado ni financiado.**

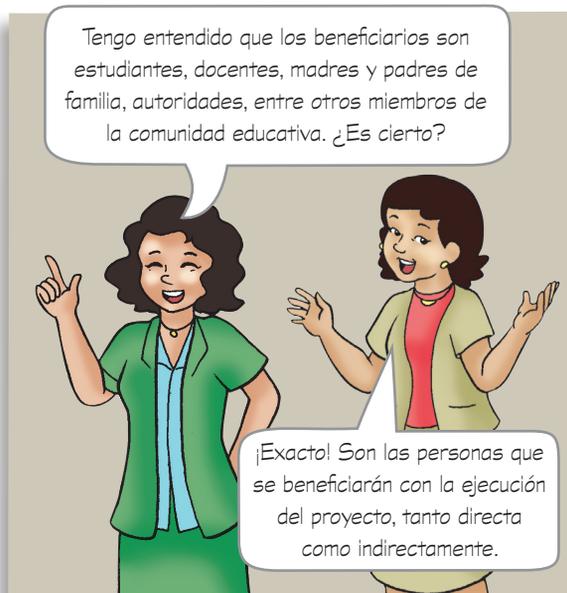
Para que una justificación sea completa y correcta, debe cumplir con **dos requisitos:**

- Explicar la prioridad y la urgencia del problema para el que se busca solución.
- Sustentar por qué este proyecto que se elabora es la propuesta de solución más adecuada y viable para resolver ese problema.

## 3.5. Quinto punto: Beneficiarios del proyecto: ¿A quiénes y a cuántos atenderá el proyecto?



Ahora, veamos el quinto punto del esquema; es decir, quiénes y cuántos serán los beneficiarios del proyecto.





EJEMPLO		
TIPO	META	CARACTERÍSTICAS
BENEFICIARIOS DIRECTOS	1,100 estudiantes	Los 1,100 estudiantes (555 niños y 545 niñas) provienen de un contexto económico y social de pobreza, por lo que combinan el estudio con el trabajo, pues realizan, junto a sus padres o independientemente, labores agrícolas, ganaderas y textiles, a fin de contribuir en la economía familiar. Tal situación produce ausentismo en determinados períodos del año académico; ello ocasiona la pérdida de clases y perjudica su formación integral.
	35 docentes	Los docentes (25 mujeres y 10 varones) residen en la ciudad de Huancavelica; por lo tanto, no viven en las comunidades campesinas donde desarrollan sus actividades pedagógicas y se trasladan diariamente a sus respectivas instituciones educativas. Desarrollan su trabajo en condiciones desfavorables, pues a la precaria y deficitaria infraestructura y mobiliario se agrega la falta de materiales educativos y equipos básicos para el trabajo pedagógico. Muchos de ellos han seguido estudios de profesionalización docente en universidades o institutos superiores pedagógicos; sin embargo, ello no constituye garantía de una sólida formación profesional. Otros no acceden a programas de capacitación porque la remuneración que perciben es insuficiente para invertir en su calificación docente; no obstante, muestran interés en seguir perfeccionándose académicamente para servir de mejor manera a los estudiantes.
BENEFICIARIOS INDIRECTOS	2,500 madres y padres de familia	El proyecto atenderá indirectamente a 2,500 madres y padres de familia de nuestra institución educativa. La mayor parte de ellos son analfabetos. Una minoría son analfabetos funcionales, pues accedieron a la educación formal solo dos o tres años, olvidando, por desuso, lo poco que aprendieron. Su situación económica y social es difícil, pues las labores que realizan en el campo, como la agricultura y la ganadería, no son suficientes para revertir las condiciones de pobreza en la que viven.

Los beneficiarios directos forman parte del grupo objetivo sobre el cual se focalizará la intervención del proyecto. Es decir, participan en las actividades del proyecto, cuyo fin es lograr cambios o transformaciones.

¡Así es! En cambio, los beneficiarios indirectos no están comprendidos en las actividades del proyecto, pero, al estar en contacto con los beneficiarios directos, les "contagian" sus cambios o transformaciones.



## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de redactar el punto relacionado con los **beneficiarios directos e indirectos** de nuestro proyecto.

## Recuerda



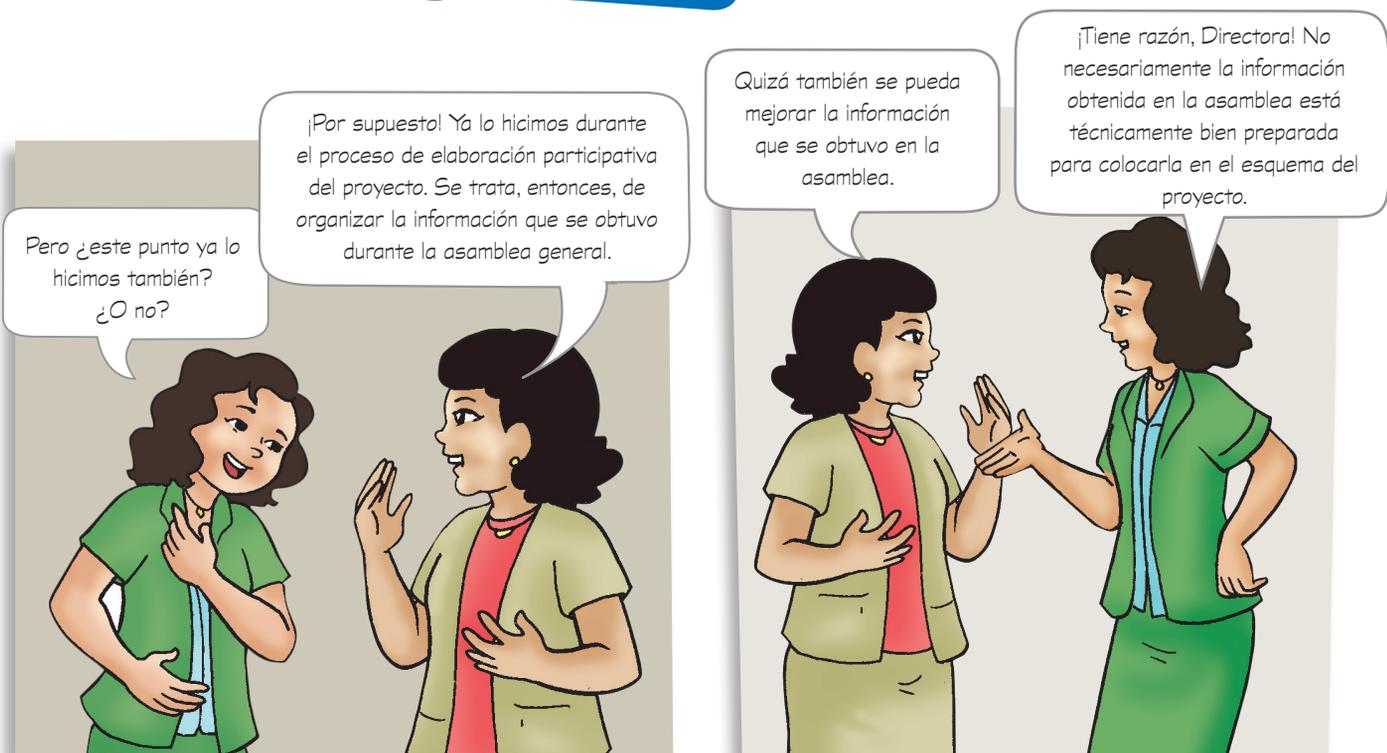
Los beneficiarios directos son aquellos en los cuales se deben lograr cambios o transformaciones; en cambio, los beneficiarios indirectos no participan en las actividades del proyecto, pero, al estar en contacto con los beneficiarios directos, son influenciados por los cambios o transformaciones.

TIPO	META	CARACTERÍSTICAS
BENEFICIARIOS DIRECTOS		
BENEFICIARIOS INDIRECTOS		

### 3.6. Sexto punto: Objetivo y resultados del proyecto: ¿Qué cambios o transformaciones queremos conseguir con el proyecto?



Ahora, veamos el sexto punto del esquema; es decir, lo referente al objetivo y a los resultados del proyecto.





De ser así,  
¿qué hacemos?



¡Muy fácil! El Comité de Gestión del Proyecto tendría que revisar técnicamente la formulación del objetivo y de cada resultado, considerando que se redactan como situaciones logradas. Además, el objetivo y los resultados deben considerar a los diversos actores educativos y sociales. Veamos un ejemplo.

### EJEMPLO

#### OBJETIVO CENTRAL DEL PROYECTO:

Estudiantes de 5° Grado de Primaria de la I.E. "Progreso y Desarrollo" desarrollan capacidades y adquieren conocimientos previstos como básicos en el Área de Ciencia y Ambiente.

#### RESULTADOS DEL PROYECTO:

##### Resultado 1:

Docentes incorporan en su práctica pedagógica un nuevo enfoque y estrategias metodológicas para la enseñanza del Área de Ciencia y Ambiente.

##### Resultado 2:

Estudiantes con acceso a contenidos significativos y útiles en el Área de Ciencia y Ambiente.

##### Resultado 3:

Madres y padres de familia orientan a sus hijas e hijos en la práctica de hábitos de estudio, específicamente en el Área de Ciencia y Ambiente.

¡Ahora sí!  
Creo que ya podremos  
redactar este punto.



Entonces, ¡hagámoslo  
cuanto antes!

## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de redactar los **objetivos** y los **resultados** de nuestro proyecto.

#### Objetivo Central del Proyecto:

#### Resultados del Proyecto:

##### Resultado 1:

##### Resultado 2:

##### Resultado 3:

### 3.7. Séptimo punto: Actividades, metas, cronograma y responsables del proyecto: ¿Qué vamos a hacer, cuánto, cuándo y quiénes?



Ahora, veamos el séptimo punto del esquema; es decir, lo referente a las actividades y las metas, el cronograma y los responsables del proyecto.

Al igual que el punto anterior, creo que este punto ya lo hicimos. ¿Es así o no?

¡Claro que sí! Ya lo hicimos durante el proceso de elaboración participativa del proyecto. Se trata, entonces, de organizar la información que se obtuvo durante la asamblea general.

Podríamos también mejorar la información que se obtuvo en la asamblea.

Efectivamente, no siempre la información obtenida en la asamblea está técnicamente bien preparada para colocarla en el esquema.

Si no estuviese técnicamente bien preparada la información, ¿qué podríamos hacer?

El Comité de Gestión revisa técnicamente la formulación de cada una de las actividades y las metas del proyecto, así como el cronograma y los responsables. Veamos un ejemplo.



EJEMPLO								
ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)						RESPONSABLES
		ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	
Diseño, ejecución y evaluación de programa de capacitación docente.	01		X	X	X	X		Director y Sub director de la Institución Educativa
Elaboración de materiales de apoyo teórico-metodológico para docentes.	02	X	X	X				Equipo de Docentes del Área de Comunicación
Pasantía a instituciones educativas con experiencias pedagógicas exitosas.	01					X	X	Equipo de Docentes del Área de Lógico Matemática y APAFA



### ¡Manos a la obra!



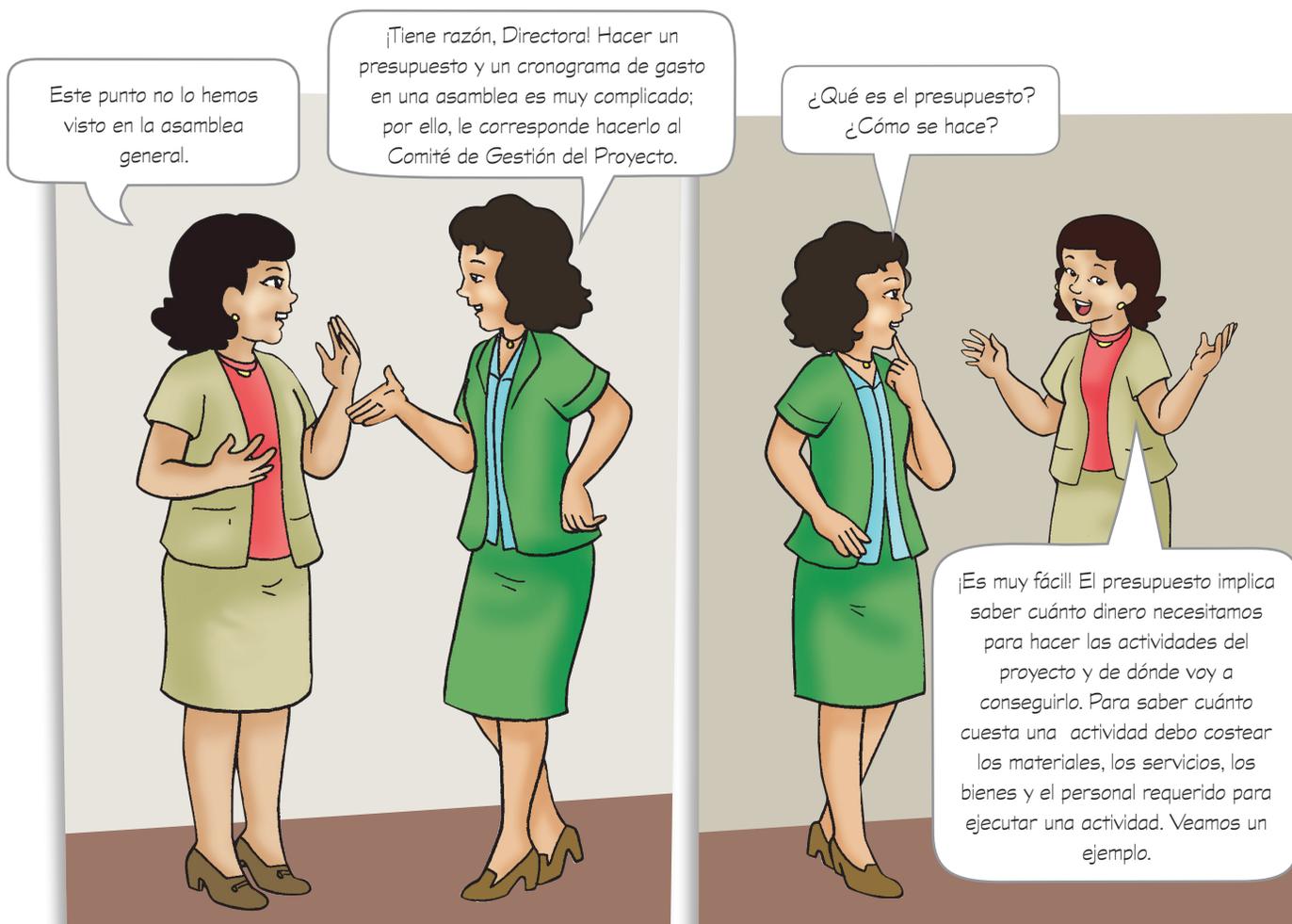
Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de determinar las **actividades y las metas**, el **cronograma y los responsables** de cada actividad.

ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)						RESPONSABLES
		ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	
Del resultado 1:								
Actividad 1.1.								
Actividad 1.2.								
Del resultado 2:								
Actividad 2.1.								
Actividad 2.2.								

### 3.8. Octavo punto: Presupuesto y cronograma de gastos del proyecto: ¿Cuánto y cuándo necesitamos invertir?



Ahora, veamos el octavo punto del esquema; es decir, el presupuesto y el cronograma del proyecto.



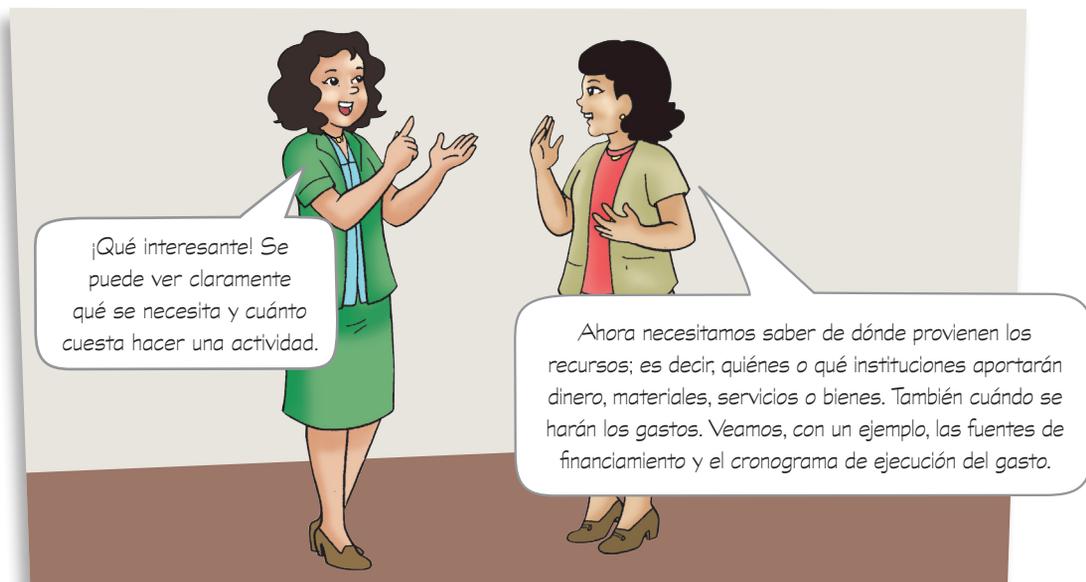
#### Recuerda



Los rubros de gastos no siempre serán los mismos, sino que dependerán de cada actividad y de cada proyecto.



EJEMPLO									
ACTIVIDADES	Rubros de Gasto		Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Total Actividad (S/.)	Total Resultado (S/.)
<b>Del Resultado 1:</b>									<b>985.00</b>
<b>Actividad 1.1.</b> Elaboración de estudio de Línea de Base del proyecto								<b>665.00</b>	
	<b>Materiales</b>						<b>75.00</b>		
		Papel bond	Millar	1	25.00	25.00			
		Plumones	Caja	2	10.00	20.00			
		Papelógrafos	Pliegos	100	0.30	30.00			
	<b>Servicios</b>						<b>270.00</b>		
		Fotocopias	Hoja	500	0.10	50.00			
		Impresión	Hoja	100	0.20	20.00			
		Computadora	Unidad	1	200.00	200.00			
	<b>Bienes</b>								
	<b>Personal</b>						<b>320.00</b>		
		Consultor	Hora	8	40.00	320.00			
<b>Actividad 1.2.</b> Elaboración de material de apoyo para el docente								<b>320.00</b>	
	<b>Materiales</b>						<b>30.00</b>		
		Papelógrafos	Pliegos	100	0.30	30.00			
	<b>Servicios</b>						<b>20.00</b>		
		Fotocopias	Hoja	200	0.10	20.00			
	<b>Bienes</b>						<b>30.00</b>		
		Engrapador	Unidad	1	15.00	15.00			
		Perforador	Unidad	1	15.00	15.00			
	<b>Personal</b>						<b>240.00</b>		
		Consultor	Hora	12	20.00	240.00			



**EJEMPLO**

Actividades	Rubros de Gasto	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Fuentes de Financiamiento		Cronograma de Gasto					
				FONDEP	Institución Educativa	A	M	J	J	A	S
<b>Del Resultado 1:</b>											
<b>Actividad 1.1. Elaboración de estudio de Línea de Base del proyecto</b>											
	Materiales		75.00								
	Papel bond	25.00		X		X					
	Plumones	20.00		X			X				
	Papelógrafos	30.00		X			X				
	Servicios		270.00								
	Fotocopias	50.00		X				X			
	Impresión	20.00		X				X			
	Computadora	200.00		X		X					
	Bienes										
	Personal		320.00								
	Consultor	320.00		X			X				
<b>Actividad 1.2. Elaboración de material de apoyo para el docente</b>											
	Materiales		30.00								
	Papelógrafos	30.00		X					X		
	Servicios		20.00								
	Fotocopias	20.00		X						X	
	Bienes		30.00								
	Engrapador	15.00		X		X					
	Perforador	15.00		X		X					
	Personal		240.00								
	Consultor	240.00		X						X	



¿El FONDEP es la única fuente de financiamiento?

No. Pueden ser las empresas privadas, las instituciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil, incluso, la misma institución educativa.

¿La institución educativa es también una fuente de financiamiento?

¡Así es! La institución educativa tiene la obligación, según la normativa del FONDEP, de aportar el 10% del monto solicitado.

¿Y las aspas en el cronograma? ¿Significan en qué mes se efectuará el gasto?

Efectivamente. De esta manera, queda planificado cuándo se realizará el gasto.

## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de preparar el **presupuesto** y el **cronograma de gasto** de nuestro proyecto.

PRESUPUESTO								
ACTIVIDADES	Rubros de Gasto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Total Actividad (S/.)	Total Resultado (S/.)
<b>Resultado 1</b>								
Actividad 1.1.								
	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							
Actividad 1.2.								
	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							
<b>Resultado 2:</b>								
Actividad 2.1.								
	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							
Actividad 2.2.								
	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							



## RESUMEN DEL PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE GASTO

Actividades	Rubros de Gasto	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Fuentes de Financiamiento		Cronograma de Gasto						
				FONDEP	Institución Educativa	A	M	J	J	A	S	
<b>Resultado 1:</b>												
<b>Actividad 1.1.</b>												
	Materiales											
	Servicios											
	Bienes											
	Personal											
<b>Actividad 1.2.</b>												
	Materiales											
	Servicios											
	Bienes											
	Personal											

## Recuerda



Según el Artículo 25 del D.S. N° 005-2005-ED del Reglamento de la Ley N° 28332, Ley del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana – FONDEP, las instituciones educativas deben **asegurar una contrapartida de recursos para la ejecución de un proyecto**, pudiendo ser el tiempo extra de directivos, docentes y personal administrativo, mano de obra de los padres de familia o fondos propios. **Esta contrapartida no debe ser menor al 10% del total del proyecto.**

### 3.9. Noveno punto: Evaluación y monitoreo del proyecto: ¿Cómo sabremos que estamos avanzando?



Ahora, veamos el noveno punto del esquema; es decir, la evaluación y el monitoreo del proyecto.





### EJEMPLO

Desde el proyecto concebimos a la evaluación como un proceso formativo de toma de decisiones cuyo objetivo es el mejoramiento permanente de la actividad educativa. El monitoreo es para nosotros la acción que periódicamente identifica los niveles de avance de las actividades programadas en función de los resultados previstos; nos reporta información para realizar reajustes en el diseño e implementación de las actividades previstas en el proyecto.

El monitoreo de las actividades será mensual y la evaluación tendrá dos momentos: uno al término del primer trimestre y el otro al finalizar el proyecto. Para ambos procesos se diseñarán instrumentos que serán validados y aplicados a los diferentes actores que intervienen en el proyecto de innovación pedagógica. El monitoreo y la evaluación se caracterizarán por ser participativos; es decir, involucrarán en el diseño, la ejecución y el reporte de los resultados a toda la comunidad educativa.

Resultados	Indicadores	Medios de Verificación
<b>Resultado 1:</b> Docentes incorporan en su práctica pedagógica un nuevo enfoque comunicativo textual y estrategias metodológicas innovadoras para elevar los niveles de comprensión lectora en sus estudiantes.	<b>Indicador 1.1.</b> 50% de 20 docentes del III Ciclo enseñan la lectoescritura a partir de textos producidos por los propios niños en el desarrollo de las actividades significativas en el aula.	<b>Medio de Verificación 1.1.1.</b> Compilación de textos producidos por niñas y niños.
	<b>Indicador 1.2.</b> 80% de 20 docentes del III Ciclo programan actividades significativas de manera participativa, recogiendo la opinión de las niñas y de los niños.	<b>Medio de Verificación 1.2.1.</b> Consolidado de encuestas de opinión a niñas y niños.
<b>Resultado 2:</b> Docentes planifican, ejecutan y evalúan su programación curricular con el contenido transversal de educación tecnológica y productiva.	<b>Indicador 2.1.</b> 70% de 30 docentes diseñan sus unidades didácticas con capacidades, conocimientos y actitudes de dos tecnologías productivas: riego por aspersión y huerto fijo a campo abierto.	<b>Medio de Verificación 2.1.1.</b> Compilación de unidades didácticas elaboradas por los docentes.
	<b>Indicador 2.2.</b> 80% de 10 docentes del Área de Lógico Matemática utilizan como recurso didáctico el huerto fijo a campo abierto y los fitotoldos en la creación y resolución de problemas aritméticos y geométricos.	<b>Medio de Verificación 2.2.1.</b> Cuadernos de estudiantes con problemas aritméticos y geométricos sobre la base de los huertos fijos a campo abierto y fitotoldos.
Actividades	Metas	Medios de Verificación
<b>Actividad 1:</b> Diseño, ejecución y evaluación de programa de capacitación docente.	<b>Meta 1.1.</b> 01 diseño de programa de formación docente	<b>Medio de Verificación 1.1.1.</b> Documento con diseño de programa de formación docente
	<b>Meta 1.2.</b> 04 diseños metodológicos de talleres de capacitación	<b>Medio de Verificación 1.2.1.</b> Documentos con diseños metodológicos de talleres
	<b>Meta 1.3.</b> 04 diseños metodológicos de sesiones de asesoramiento pedagógico	<b>Medio de Verificación 1.3.1.</b> Documentos con diseños metodológicos de sesiones
	<b>Meta 1.4.</b> 04 registros de asistencia a talleres de capacitación	<b>Medio de Verificación 1.4.1.</b> Base de datos con asistencia a talleres
	<b>Meta 1.5.</b> 01 registro de inscripción a talleres	<b>Medio de Verificación 1.5.1.</b> Base de datos de inscripción a talleres
	<b>Meta 1.6.</b> 01 registro de evaluación de talleres	<b>Medio de Verificación 1.6.1.</b> Reportes de evaluación de talleres

Viendo el ejemplo, me queda claro lo importante que son los **indicadores**. Como su propio nombre lo dice, nos indican en qué medida se va avanzando hacia el logro de los **resultados**, evidenciándose en cosas concretas, tangibles y observables.



¡Así es! Y en el caso de las actividades, las metas son los productos que se obtienen cuando éstas se planifican, ejecutan y evalúan. Es decir, son las evidencias de lo que se hizo, cómo se hizo y qué efecto tuvo su realización.



¿Y qué son los medios de verificación?

Como su nombre lo dice, son todos aquellos recursos que prueban lo que el indicador señala. Es decir, en qué elemento o elementos puedo verificar o probar lo que dice el indicador o la meta.

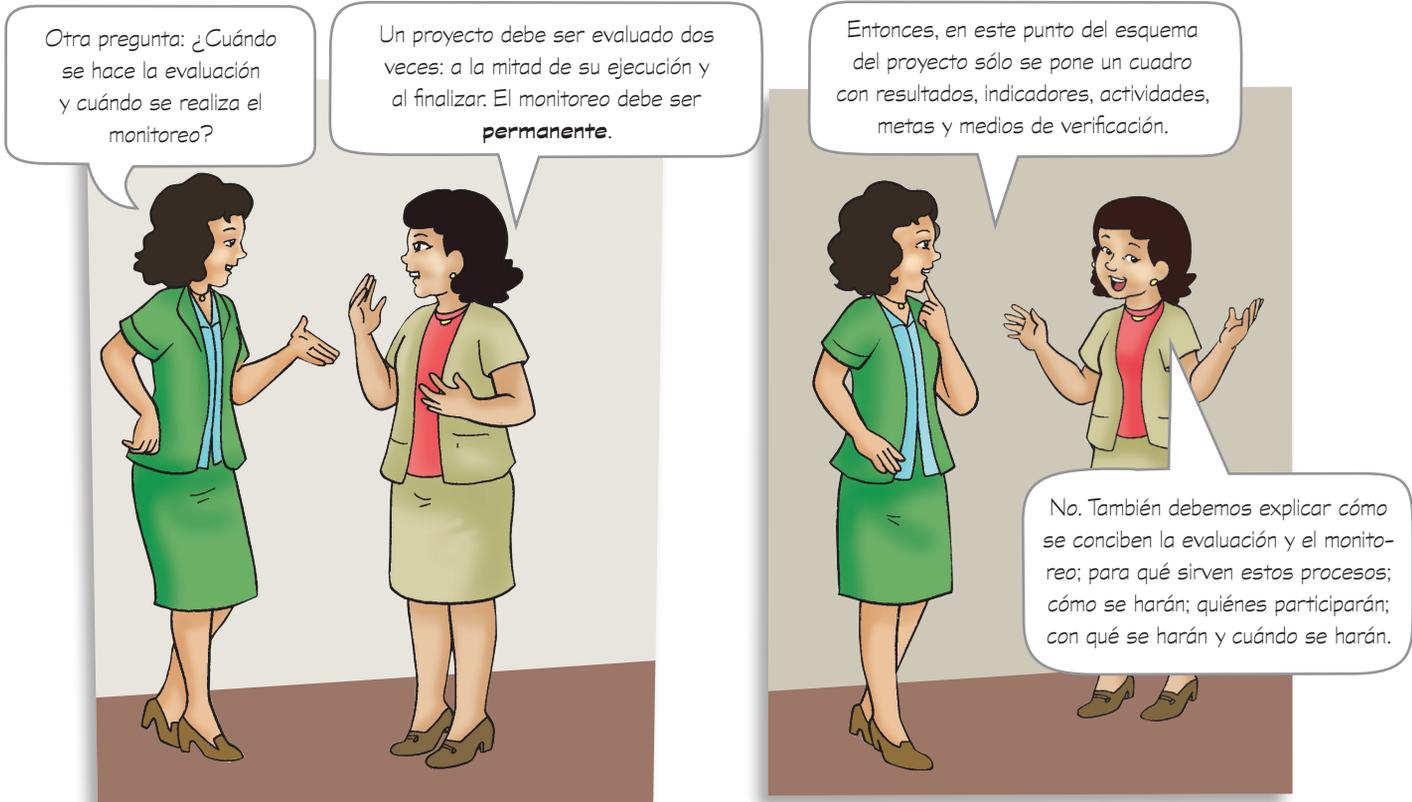


Y ahora que ya tengo los indicadores y las metas, ¿cómo se hace la evaluación de los resultados y del objetivo del proyecto? ¿Cómo se hace el monitoreo de las actividades?



En ambos casos, necesitamos construir instrumentos como cuestionarios, guías de observación, listas de cotejo, entre otros. Los instrumentos se construyen teniendo en cuenta los indicadores y las metas.





## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de diseñar la matriz de **evaluación y monitoreo** de nuestro proyecto.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

Desde el proyecto concebimos a la evaluación como un ...

El monitoreo de las actividades será ...

Resultados	Indicadores	Medios de Verificación
<b>Resultado 1:</b>	<b>Indicador 1.1.</b>	Medio de Verificación 1.1.1.
	<b>Indicador 1.2.</b>	Medio de Verificación 1.2.1.
<b>Resultado 2:</b>	<b>Indicador 2.1.</b>	Medio de Verificación 2.1.1.
	<b>Indicador 2.2.</b>	Medio de Verificación 2.2.1.
Actividades	Metas	Medios de Verificación
<b>Actividad 1:</b>	<b>Meta 1.1.</b>	Medio de Verificación 1.1.1.
	<b>Meta 1.2.</b>	Medio de Verificación 1.2.1.
	<b>Meta 1.3.</b>	Medio de Verificación 1.3.1.
	<b>Meta 1.4.</b>	Medio de Verificación 1.4.1.
	<b>Meta 1.5.</b>	Medio de Verificación 1.5.1.
	<b>Meta 1.6.</b>	Medio de Verificación 1.6.1.

Con la finalidad de tener una visión global de las acciones del proyecto, es importante elaborar una **matriz de consistencia**. En esta matriz, se registrarán el objetivo central, los resultados, las actividades, así como sus respectivos indicadores y metas.

A continuación, se presenta una matriz de consistencia para que coloquemos los datos de nuestro proyecto.

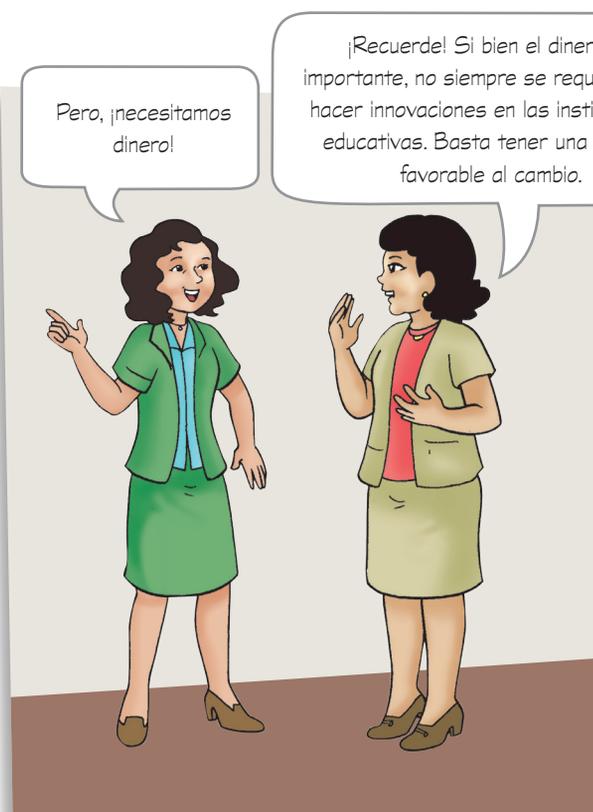
MATRIZ DE CONSISTENCIA				
	RESULTADOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	METAS
<b>Objetivo central del proyecto</b>	Resultado N° 1	a. .... b. ....	Actividad: 1.1. .... Actividad: 1.2. .... Actividad: 1.3. ....	• ..... • ..... • .....
	Resultado N° 2	a. .... b. ....	Actividad: 2.1. .... Actividad: 2.2. .... Actividad: 2.3. ....	• ..... • ..... • .....
	Resultado N° 3	a. .... b. ....	Actividad: 3.1. .... Actividad: 3.2. .... Actividad: 3.3. ....	• ..... • ..... • .....
	Resultado N° 4	a. .... b. ....	Actividad: 4.1. .... Actividad: 4.2. .... Actividad: 4.3. ....	• ..... • ..... • .....

### 3.10. Décimo punto: Sostenibilidad del proyecto ¿Cómo hacemos para que la institución educativa y la comunidad se apropien del proyecto?



Ahora, veamos el décimo punto del esquema; es decir, la sostenibilidad del proyecto.





## EJEMPLO

### SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Se han previsto diversas acciones y estrategias que aseguren la sostenibilidad del proyecto; es decir, que los cambios generados a partir de su ejecución tengan continuidad y permanencia en la escuela y en la comunidad, una vez concluido el financiamiento del FONDEP. Para ello, se ha contemplado lo siguiente:

- › La participación activa de directivos, docentes, estudiantes, madres y padres de familia, líderes comunales y autoridades locales, en la formulación, ejecución y evaluación del proyecto.
- › La difusión, al interior de la institución educativa, en la red educativa y en la comunidad, del contenido del proyecto y los beneficios que reportará su ejecución.
- › El recojo y la incorporación, en el proyecto, de los aportes (ideas, opiniones, sugerencias, otros) de los participantes.
- › El establecimiento de convenios de cooperación interinstitucional con la Municipalidad Distrital, la Empresa Pura Vida y la ONG Acción y Desarrollo.
- › La incorporación de las acciones del proyecto en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.
- › La incorporación, en el currículo escolar, de las acciones pedagógicas que contempla el proyecto.
- › La coordinación con la UGEL y la DRE sobre el otorgamiento de estímulos a los docentes por su participación en el proyecto.

Todas estas acciones y estrategias serán debidamente planificadas por el Comité de Gestión del Proyecto, a fin de lograr sus propósitos.

Viendo el ejemplo, me queda claro todo lo que debemos hacer para garantizar que el proyecto sea sostenible.

¡Qué bueno! Para tener ideas de cómo hacer sostenible un proyecto, debemos averiguar si hay proyectos en otras instituciones educativas que siguen funcionando sin financiamiento.



¡Claro! Así podremos saber qué y cómo han hecho para que el proyecto siga funcionando.

Incluso, si el proyecto ya no sigue funcionando, debemos preguntar por qué no se ha logrado garantizar la sostenibilidad.



O sea que podemos aprender de los que están en ejecución y de aquellos que ya no lo están.

¡Por supuesto! Ambos casos nos pueden dar ideas de qué y cómo hacer para volver sostenible un proyecto.



Viendo lo importante que es este punto, ¿no habría sido adecuado que lo hubiéramos hecho en la asamblea general y no solo el Comité de Gestión?

En todo caso queda a criterio de cada institución educativa qué puntos serán desarrollados en asamblea general y qué puntos hará el Comité de Gestión del Proyecto.



## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de redactar la **sostenibilidad** de nuestro proyecto.

### SOSTENIBILIDAD DE NUESTRO PROYECTO

## 3.11. Decimoprimer punto: Rendición de cuentas del proyecto: ¿Cómo hacemos para que la comunidad educativa y la población conozcan los avances y las dificultades en la gestión pedagógica y económica del proyecto?



## ¡Ojos y Oídos!

Ahora, veamos el decimoprimer punto del esquema; es decir, la rendición de cuentas del proyecto.

¡Qué interesante! Me gusta la idea de rendir cuentas, pues debemos practicar la transparencia en la gestión.



Efectivamente, la rendición de cuentas es un ejercicio ciudadano mediante el cual se dan a conocer a la comunidad educativa y a la población los avances y las dificultades en la ejecución del proyecto.



O sea que se tiene que hacer en acto público.



¡Así es! Debemos educar a la población que rendir cuentas es un derecho y un deber.



**EJEMPLO**

**RENDICIÓN DE CUENTAS DEL PROYECTO**

Sabiendo que la rendición de cuentas es un deber y un derecho ciudadano, el proyecto ha contemplado realizar, durante su ejecución, asambleas para informar a la comunidad educativa y a la población en general sobre las actividades realizadas y sobre los efectos que han producido en el logro de los resultados y del objetivo central del proyecto.

Además de dar a conocer los logros y/o avances y las dificultades presentadas en la ejecución del proyecto, se informará sobre el costo de cada una de las actividades realizadas y se pondrá a disposición de los interesados la documentación contable; es decir, las facturas y las boletas de los bienes adquiridos y los servicios contratados, para su revisión.

El Comité de Gestión del Proyecto ha considerado realizar 03 reuniones para la rendición de cuentas durante la ejecución del proyecto; por lo tanto, se efectuará una reunión cada cuatro meses. Para ello, se comunicará a todos los miembros de la comunidad educativa a fin de contar con su participación.

Es preciso señalar que, para la realización de estas reuniones de rendición de cuentas, el Comité de Gestión del Proyecto diseñará un plan de acción en el que especificará los objetivos, las actividades y la metodología.





## ¡Manos a la obra!



Con toda esta información y el ejemplo, ya estamos en condiciones de redactar cómo haremos la **rendición de cuentas** del proyecto.

### RENDICIÓN DE CUENTAS DE NUESTRO PROYECTO

# ANEXO

## Esquema de presentación del Proyecto de Innovación Pedagógica

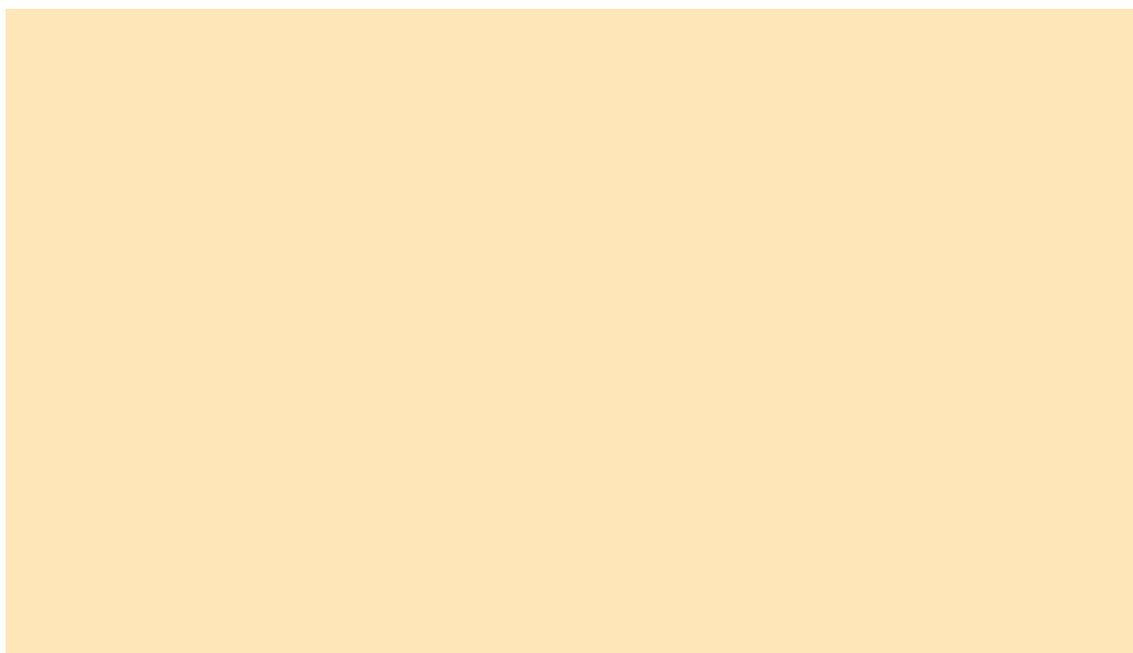
### 1. Datos generales del proyecto

- Título o nombre del proyecto: .....
- Institución Educativa: ..... Código Modular: .....
- UGEL: ..... DRE: .....
- Dirección de la Institución Educativa: .....
- Lugar: ..... Distrito: ..... Provincia: ..... Región: .....
- Integrantes del Comité de Gestión:

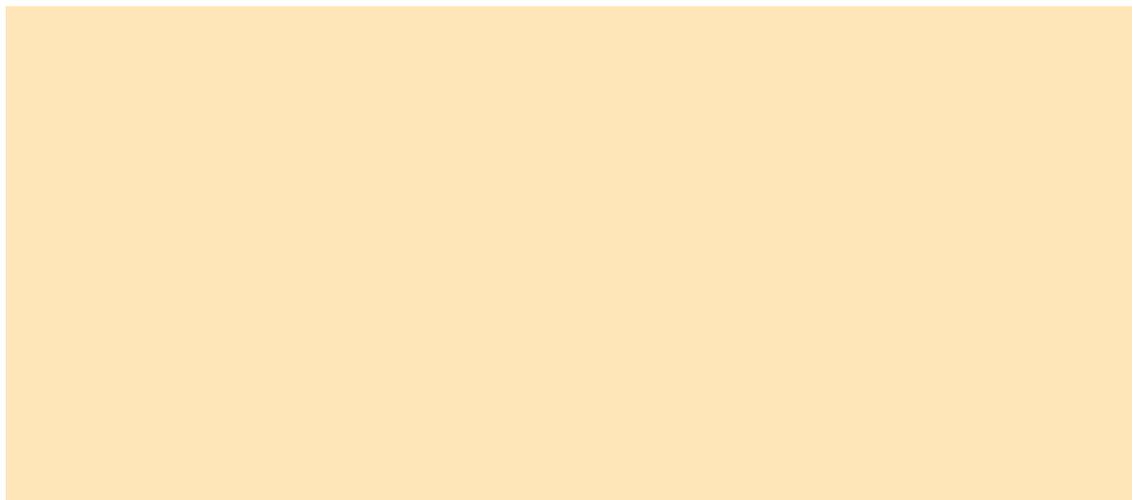
Nombres y apellidos	Cargo	Teléfono	E-mail

- Fecha de inicio del proyecto: .....
- Fecha de finalización del proyecto: .....

### 2. Descripción general del proyecto



### 3. Identificación del problema



### 4. Justificación del proyecto



### 5. Beneficiarios del proyecto

TIPO	META	CARACTERÍSTICAS
BENEFICIARIOS DIRECTOS		
BENEFICIARIOS INDIRECTOS		

## 6. Objetivo y resultados del proyecto

<b>OBJETIVO CENTRAL DEL PROYECTO:</b>
<b>Resultados del proyecto:</b>
Resultado 1:
Resultado 2:
Resultado 3:

## 7. Actividades, metas, cronograma y responsables del proyecto

ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)						RESPONSABLES
Del resultado 1:								
Actividad 1.1.								
Actividad 1.2.								
Del resultado 2:								
Actividad 2.1.								
Actividad 2.2.								

## 8. Presupuesto y cronograma de gasto del proyecto

PRESUPUESTO								
Actividades	Rubros de Gasto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Total Actividad (S/.)	Total Resultado (S/.)
Resultado 1:								
Actividad 1.1.	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							



PRESUPUESTO								
Actividades	Rubros de Gasto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Total Actividad (S/.)	Total Resultado (S/.)
Actividad 1.2.								
	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							
Resultado 2:								
Actividad 2.1.								
	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							
Actividad 2.2.								
	Materiales							
	Servicios							
	Bienes							
	Personal							

RESUMEN DEL PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE GASTO											
Actividades	Rubros de Gasto	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Fuentes de Financiamiento		Cronograma de Gasto					
				FONDEP	Institución Educativa	A	M	J	J	A	S
Resultado 1:											
Actividad 1.1.											
	Materiales										
	Servicios										
	Bienes										
	Personal										

RESUMEN DEL PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE GASTO											
Actividades	Rubros de Gasto	Total (S/.)	Total Rubro (S/.)	Fuentes de Financiamiento		Cronograma de Gasto					
				FONDEP	Institución Educativa	A	M	J	J	A	S
Actividad 1.2.											
	Materiales										
	Servicios										
	Bienes										
	Personal										

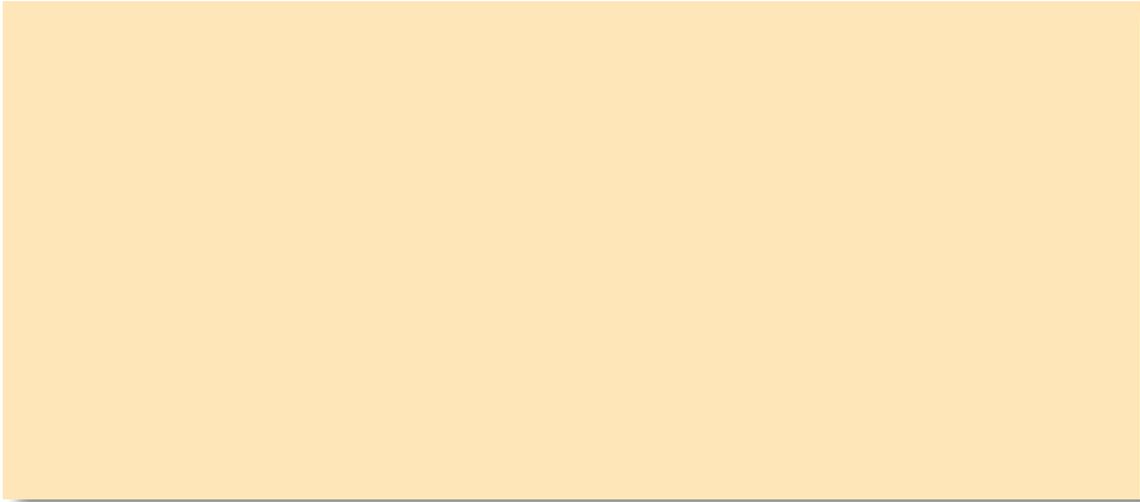
## 9. Evaluación y monitoreo del proyecto

EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO		
Matriz de indicadores de resultados y actividades		
Resultados	Indicadores	Medios de Verificación
Resultado 1:	Indicador 1.1. Indicador 1.2.	Medio de verificación 1.1.1. Medio de verificación 1.2.1.
Resultado 2:	Indicador 2.1. Indicador 2.2.	Medio de verificación 2.1.1. Medio de verificación 2.2.1.
Actividades	Indicadores	Medios de Verificación
Actividad 1:	Indicador 1.1. Indicador 1.2.	Medio de verificación 1.1.1. Medio de verificación 1.2.1.
Actividad 2:	Indicador 2.1. Indicador 2.2.	Medio de verificación 2.1.1. Medio de verificación 2.2.1.

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

	RESULTADOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	METAS
Objetivo central del proyecto	Resultado N° 1	a. .... b. ....	Actividad: 1.1. .... Actividad: 1.2. .... Actividad: 1.3. ....	▪..... ▪..... ▪.....
	Resultado N° 2	a. .... b. ....	Actividad: 2.1. .... Actividad: 2.2. .... Actividad: 2.3. ....	▪..... ▪..... ▪.....
	Resultado N° 3	a. .... b. ....	Actividad: 3.1. .... Actividad: 3.2. .... Actividad: 3.3. ....	▪..... ▪..... ▪.....
	Resultado N° 4	a. .... b. ....	Actividad: 4.1. .... Actividad: 4.2. .... Actividad: 4.3. ....	▪..... ▪..... ▪.....

## **10. Sostenibilidad del proyecto**



## **11. Rendición de cuentas del proyecto**



# REFERENCIAS CONSULTADAS

1. AGUERRONDO, Inés y Susana XIFRA (2002). La Escuela del Futuro I. ¿Cómo piensan las escuelas que innovan? Buenos Aires.
2. BLANCO GUIJARRO, Rosa y Graciela MESSINA RAIMONDI (2000). Estado del Arte sobre las Innovaciones Educativas en América Latina. Convenio Andrés Bello. Santiago de Chile.
3. CAÑAL DE LEÓN, Pedro y otros (2002). La Innovación Educativa. Madrid.
4. CREA-EDUCA (2004). Proyectos de Innovación Pedagógica. Área de Innovación Pedagógica. Material de Reforzamiento. Lima.
5. EDUCA, Instituto De Fomento de una Educación de Calidad (2010). Serie: Tecnologías productivas y de energías renovables en la escuela. Lima.
6. FONDEP - Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2008). Guía de Diseño de Proyectos. Concurso Lectura y Expresión Libre y Creativa. Lima.
7. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – DINESST (2003). Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Educativa. Lima.
8. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – DINESST (2003). Innovación y Transformación Educativa. I Seminario Nacional de Innovaciones Pedagógicas. Lima.
9. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (2000). Orientaciones para elaborar el Proyecto de Innovación Curricular. Lima.
10. RIVAS, Manuel (2000). La Innovación Educativa. Editorial Síntesis. Madrid.
11. RODRÍGUEZ SOSA, Jorge y Molvina ZEVALLOS MANZUR (2007). Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos. DESCO. Lima.

## ENLACES INTERNET:

1. ATEES (2000), Diseño de proyectos educativos – Metodología de trabajo en los proyectos. ATEES.  
<http://www.docstoc.com/docs/20363517/%C2%BFQu%C3%A9-es-un-Proyecto-Educativo>  
Fecha de la última consulta: 18.11.10
2. BARRANTES, Raúl. Las innovaciones educativas: escenarios y discursos de una década en Colombia. Sociedad Colombiana de Pedagogía.  
<http://www.slideshare.net/exptecnocolbiaviva/innovacion-raul-barrantes>  
Fecha de la última consulta: 18.11.10
3. CARCELÉN, Carlos. Fundamentos Teóricos para la Innovación Educativa.  
[www.ismontessori.edu.pe/.../fundamentos\\_teoricos\\_para\\_la\\_innovacion\\_educativa.pdf](http://www.ismontessori.edu.pe/.../fundamentos_teoricos_para_la_innovacion_educativa.pdf)  
Fecha de la última consulta: 18.11.10
4. CIBERDOCENCIA. Un método llamado proyecto.  
[http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1524&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1524&a=articulo_completo)  
Fecha de la última consulta: 16.11.10
5. CIBERDOCENCIA. Innovación educativa. Blanca Lilia Trujillo Vallejo.  
[http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=3348&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=3348&a=articulo_completo)  
Fecha de la última consulta: 16.11.10
6. DOCENTE MODERNO 2010  
<http://jugare.blogindario.com/2009/02/00093-la-innovacion-educativa.html>  
Fecha de la última consulta: 16.11.10
7. INNOVANDO. Año 6 – N°45. 2009.  
<http://www.scribd.com/doc/19410966/Innovando-n-45-de-29-de-Mayo-de-2009>  
Fecha de la última consulta: 16.11.10

8. INNOVANDO. Año 6 – N°44. 2009.  
<http://www.scribd.com/doc/16960599/Innovando-n-44-de-22-de-Mayo-de-2009>  
Fecha de la última consulta: 16.11.10
9. INNOVANDO. Revista del Equipo de Innovaciones Educativas – DINESST- MED. Año 1 - N° 1. 2002.  
<http://destp.minedu.gob.pe/secundaria/nwdes/publi1.htm>  
Fecha de la última consulta: 16.11.10
10. COMPROMISO DE MAESTRO  
MINEDU. Dirección General de Educación Superior y Técnico Profesional. Dirección de Educación Superior Pedagógica. Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente. Formación en la Práctica. Educación Básica Regular. Nivel de Educación Primaria 2008.  
[www.paulovi.edu.pe/normas/compromiso\\_primaria\\_2008.pdf](http://www.paulovi.edu.pe/normas/compromiso_primaria_2008.pdf)  
Fecha de la última consulta: 16.11.10
11. MIRANDA BLANCO, Arturo. La formulación de proyectos de innovación en la escuela como estrategia de descentralización de la educación.  
<http://www.scribd.com/doc/14715431/Proyectos-de-Innovacion>  
Fecha de la última consulta: 04.12.10
12. MORENO BAYARDO, María Guadalupe. La Tarea. Revista de Educación y Cultura. Investigación e innovación educativa.  
<http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>  
Fecha de la última consulta: 18.11.10
13. PROYECTOS DE INNOVACIÓN CURRICULAR  
Currículum e innovaciones  
<http://anselmaster.es.tl/-k1-3-k2--PROYECTOS-DE-INNOVACION%3N-CURRICULAR.htm>  
Fecha de la última consulta: 18.11.10
14. RIMARI ARIAS, Wilfredo. La innovación educativa, un instrumento de desarrollo.  
Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP).  
[www.fondep.gob.pe/boletin/Innovacion.pdf](http://www.fondep.gob.pe/boletin/Innovacion.pdf)  
Fecha de la última consulta: 18.11.10
15. RIMARI ARIAS, Wilfredo y Nila VARGAS RUIZ. Articulación del proyecto de innovación con el proyecto curricular institucional.  
[www.fondep.gob.pe/boletin/Articulac.pdf](http://www.fondep.gob.pe/boletin/Articulac.pdf)  
Fecha de la última consulta: 18.11.10
16. SILVERA CÓRDOVA, Judith Milene. La Escuela del Futuro I. ¿Cómo iniciar procesos de innovación educativa?  
[http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=4295&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=4295&a=articulo_completo)  
Fecha de la última consulta: 17.11.10



