



curso:

2

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA EN EL MESCP

**CICLO FORMATIVO:** LIDERAZGO, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA BAJO  
EL MODELO EDUCATIVO SOCIOCOMUNITARIO PRODUCTIVO  
(MESCP)

## MINISTERIO DE EDUCACIÓN

### Colección:

CUADERNOS DE FORMACIÓN CONTINUA.

**Ciclo:** "Liderazgo, planificación y gestión estratégica bajo el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP)"

**Curso 2:** "Planificación estratégica y evaluación participativa en el MESCP"

### Coordinación:

Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional

Dirección General de Formación de Maestros (DGFM)

Unidad Especializada de Formación Continua (UNEFCO)

### Elaboración y Revisión

Lisbeth Z. Ramos Pinto

Paula Robledo -Fundación InteRed Bolivia

### Revisión y supervisión

Equipo Pedagógico UNEFCO

Rafael Fuentes Yapu

Karina Alcoba Garnica

### Instituciones Auspiciantes:



### Fundación InteRed Bolivia

#### Coordinación Técnica General

Paula Robledo

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana. No obstante, su contenido es responsabilidad exclusiva de las autoras del Cuaderno Formativo y no refleja, necesariamente, la postura de la Generalitat Valenciana. Se ha realizado en el marco del Programa SOLPCD/2022/0063 "Promoviendo el derecho de niñas, niños y adolescentes de pueblos indígenas originario-campesinos a educarse en su propia lengua, cultura y con igualdad de género en un contexto de recuperación justa post-pandemia Covid-19 en 6 regiones de Bolivia", coordinado por InteRed.

### Cómo citar este documento:

Ministerio de Educación (2025). Curso 2. "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA EN EL MESCP". Cuaderno de Formación Continua, UNEFCO, Tarija.

La venta de este documento está prohibida. Denuncie al vendedor a la Dirección General de Formación de Maestros, Tel. 2912040 o a la Unidad Especializada de Formación Continua: [unefco@unefco.edu.bo](mailto:unefco@unefco.edu.bo)

curso:

# 2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA EN EL MESCP

**CICLO FORMATIVO:** LIDERAZGO, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA BAJO  
EL MODELO EDUCATIVO SOCIOCOMUNITARIO PRODUCTIVO  
(MESCP)



# CONTENIDO

OBJETIVO HOLÍSTICO DE CICLO: _____	IX
DATOS GENERALES DEL CUADERNO _____	IX
OBJETIVO DEL CURSO: _____	X
PERFIL DE SALIDA: _____	X

## **Tema 1 \_\_\_\_\_ 1**

### **DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO EDUCATIVO \_\_\_\_\_ 1**

Introducción _____	2
ACTIVIDAD DE INICIO _____	3
1. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR Y COMPRENDER EL CONTEXTO _____	4
1.1. Mapeo de actores/as, análisis de poder e influencia e identificación de necesidades _____	7
2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS _____	10
2.1. Uso de árboles de problemas/objetivos y otras herramientas de diagnóstico en el marco de la planificación estratégica y monitoreo de políticas educativas _____	10
2.1.1. Árbol de Problemas y Objetivos _____	10
2.1.2. Herramientas para el análisis de género _____	13
2.1.3. Diagnóstico participativo de necesidades _____	22
ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA _____	26

## **Tema 2 \_\_\_\_\_ 27**

### **DESARROLLO DE MARCOS ESTRATÉGICOS \_\_\_\_\_ 27**

Introducción _____	29
ACTIVIDAD DE INICIO _____	29
3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA. _____	30
3.1. Construcción de metas alineadas con el mescp y las necesidades comunitarias _____	31
4. INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS _____	32
4.1. Integración de intra-interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización entre los objetivos y resultados estratégicos _____	32
ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA _____	40

## **Tema 3 \_\_\_\_\_ 41**

### **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA \_\_\_\_\_ 41**

Introducción _____	43
ACTIVIDAD DE INICIO _____	43

5.FOMENTANDO UNA CULTURA EVALUATIVA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	44
5.1.De la cultura del control a la cultura del aprendizaje y la mejora continua	44
6.HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	45
6.1.Técnicas para el seguimiento de avances y la evaluación de impacto	46
7.USO DE INDICADORES PARA MEJORAR ESTRATEGIAS Y APLICAR POLÍTICAS EDUCATIVAS	47
7.1.Adaptación continua de los planes estratégicos	47
ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA	49
CONCRECIÓN FINAL PARA LA PRÁCTICA EDUCATIVA	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>

# Presentación

El fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional exige que las Direcciones Distritales de Educación (DDE) asuman un rol activo en la planificación y evaluación de las políticas educativas que implementan en sus territorios. La Constitución Política del Estado (2009) establece que la educación debe responder a las necesidades del pueblo boliviano, mientras que la Ley N.º 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” (2010) manda a desarrollar procesos intraculturales, interculturales, plurilingües y despatriarcalizadores en todos los niveles y modalidades.

En este marco, la planificación estratégica se convierte en un instrumento esencial para que las DDE puedan organizar sus acciones con claridad, establecer metas verificables y garantizar que las políticas educativas lleguen efectivamente a las comunidades. Del mismo modo, la evaluación participativa asegura que el cumplimiento de estas metas no se mida únicamente con cifras, sino con la voz de las maestras/os, estudiantes, madres/padres y autoridades comunitarias.

El presente cuaderno tiene como propósito desarrollar capacidades técnicas y políticas en planificación y evaluación, para que las DDE:

- Analicen y comprendan su contexto educativo a través de diagnósticos participativos.
- Definan objetivos y resultados estratégicos alineados al Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP).
- Construyan Planes Operativos Anuales (POA) con indicadores claros, medibles y adaptados a la realidad local.
- Implementen procesos de seguimiento y evaluación que sean espacios de aprendizaje colectivo, más que de control administrativo.

Este curso busca que la planificación deje de ser un trámite burocrático para transformarse en un instrumento pedagógico, comunitario y transformador.





# METODOLOGÍA FORMATIVA

La metodología que orienta el presente cuaderno responde al enfoque sociocomunitario productivo, priorizando la participación activa, la reflexión crítica y la construcción colectiva de saberes. Para ello se proponen cuatro momentos articulados, que guían tanto el estudio individual como el trabajo colaborativo en talleres o sesiones virtuales:

- 1. Actividad de inicio (práctica):** Se parte de una situación concreta de la realidad educativa distrital, que permite problematizar la experiencia y conectar con los contenidos del módulo.
- 2. Desarrollo teórico:** Se presentan conceptos fundamentales, referencias normativas y enfoques pedagógicos que amplían la comprensión de la temática.
- 3. Reflexión desde la práctica educativa:** Las y los participantes contrastan los contenidos con su propia experiencia, identifican fortalezas y debilidades en su gestión y generan aprendizajes colectivos.
- 4. Producción y aplicación:** Se diseñan propuestas concretas (planes, instrumentos, dinámicas, proyectos) que pueden ser aplicadas en el contexto distrital.

La metodología combina la lectura guiada, el análisis de casos, la discusión grupal y la sistematización de experiencias. Además, se promueve el uso de materiales complementarios (documentos normativos, videos, experiencias exitosas) accesibles a través de códigos QR o enlaces digitales, que enriquecen el proceso formativo.

Este enfoque metodológico busca que cada tema se traduzca en acciones prácticas aplicables, para que el proceso formativo no quede en el plano teórico, sino que tenga un impacto real en la gestión educativa de los distritos.



# ENFOQUE DEL CAMPO O ÁREA Y SUS CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS EN EL PROCESO EDUCATIVO

El área de planificación estratégica y evaluación participativa se inscribe en el marco del MESCP y se orienta a fortalecer la capacidad de gestión de las DDE para que puedan conducir procesos educativos pertinentes y contextualizados.

Entre sus características metodológicas se destacan:

- **Diagnóstico participativo:** Punto de partida para conocer la realidad educativa, identificando brechas de aprendizaje, necesidades de infraestructura, demandas de plurilingüismo y retos de equidad de género.
- **Construcción de objetivos y resultados estratégicos:** Las metas no se formulan de manera aislada, sino en diálogo con la comunidad educativa, articulando lo pedagógico, lo productivo y lo sociocomunitario.
- **Uso de indicadores claros y medibles:** Se promueve la aplicación de indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido), que permitan monitorear avances de manera sencilla y transparente.
- **Evaluación como aprendizaje:** La evaluación se concibe como un proceso que genera reflexión y mejora continua, no como sanción. Por ello se habla de evaluación participativa, donde la comunidad educativa aporta a la medición de resultados y a la definición de ajustes.
- **Carácter despatriarcalizador e intercultural:** La planificación y evaluación no pueden ser neutras; deben considerar la diversidad cultural y lingüística, así como promover la equidad de género y la despatriarcalización en la gestión educativa.

De este modo, la planificación estratégica y la evaluación participativa fortalecen el rol de las DDE como líderes de la transformación educativa, capaces de leer la realidad, diseñar estrategias y garantizar que las políticas educativas respondan efectivamente a las necesidades de las comunidades en el horizonte del Vivir Bien.



## DATOS GENERALES DEL CUADERNO



### OBJETIVO HOLÍSTICO DE CICLO:

Desarrollar en las Direcciones Distritales de Educación (DDE) capacidades estratégicas que integren un liderazgo transformador y ético, fundamentado en valores como la inclusión, la equidad y el respeto por la diversidad cultural y lingüística. Este ciclo formativo proporcionará a los y las participantes los conocimientos necesarios en planificación estratégica, gestión educativa inclusiva y acompañamiento pedagógico para que puedan interpretar y adaptar las políticas educativas a las necesidades de sus comunidades. A través de actividades prácticas y colaborativas, aprenderán a acompañar la implementación de los currículos regionalizados, fortalecer la enseñanza en lenguas originarias y promover políticas educativas despatriarcalizadoras en sus jurisdicciones, fortaleciendo su capacidad para analizar situaciones, tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas que impulsen la participación activa de las comunidades, familias y autoridades locales en el proceso educativo.

## **CURSO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA EN EL MESCP.**

### **OBJETIVO DEL CURSO:**

Desarrollar en las Direcciones Distritales de Educación (DDE) capacidades para el uso de herramientas de planificación estratégica que permitan diseñar y evaluar la implementación de la política educativa en sus distritos, incorporando enfoques de intraculturalidad, interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización en sus planes. Este curso proporcionará a las y los participantes conocimientos y habilidades para analizar el contexto educativo, definir objetivos y resultados claros, y establecer indicadores de avance. Estas herramientas asegurarán una planificación estratégica efectiva, así como una evaluación continua y participativa que promueva el logro de metas alineadas con los principios del MESCP.


### **PERFIL DE SALIDA:**

Al finalizar este curso, las y los participantes habrán desarrollado competencias en planificación estratégica y evaluación participativa para la implementación del MESCP. Serán capaces de diseñar Planes Operativos Anuales (POAs) con objetivos, resultados e indicadores claros, alineados con los principios de inclusión, diversidad cultural y despatriarcalización. Asimismo, estarán preparados para utilizar herramientas de diagnóstico, como el mapeo de actores y el análisis de problemas, que les permitirán identificar necesidades locales y establecer prioridades en sus contextos educativos. Además, podrán implementar un sistema de indicadores para el monitoreo y evaluación continua, fomentando una cultura de evaluación participativa y promoviendo ajustes estratégicos en beneficio de sus comunidades y distritos.



## **Tema 1**

# **DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO EDUCATIVO**







## Introducción

Paulo Freire sostenía que “no hay educación neutra”, y que todo proceso educativo debe partir de la lectura crítica de la realidad para poder transformarla. En su visión liberadora de la educación, el diagnóstico no es simplemente una acción para la recolección de datos, sino un acto político y pedagógico que permite conocer las condiciones sociales, culturales y económicas que influyen en el aprendizaje.

El Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo en sus bases, fines y objetivos, establece que la educación debe responder a las características socioculturales y productivas del contexto. Esto implica analizar la comunidad (sus saberes, prácticas, necesidades y recursos) para que la planificación tenga sentido y pertinencia social.

El diagnóstico, a través del análisis del FODA, permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permite orientar recursos de forma eficiente, además facilita establecer prioridades evitando acciones innecesarias o desvinculadas con el contexto, además, de ayudar a anticipar riesgos.

Realizar diagnósticos en como paso previo a la planificación distrital se convierte en la línea de base que servirá para medir los avances y el impacto de la planificación, lo que permitirá realizar un adecuado seguimiento y evaluación de las acciones implementadas, además facilitará para definir indicadores claros para el monitoreo y evaluación continua y sobre todo favorecerá en la toma de decisiones informada y la corrección o reconducción de las acciones.



### ACTIVIDAD DE INICIO

Reflexione en torno a las siguientes situaciones de su distrito:

- ◆ ¿Existen diagnósticos actualizados sobre el acceso, permanencia y calidad educativa? ¿Cómo fueron elaborados?
- ◆ Piense en un distrito vecino o en otra comunidad: ¿qué actores/as (autoridades, organizaciones sociales, madres/padres, juventudes) participaron en la definición de prioridades educativas?
- ◆ Recuerde una ocasión en la que no se escuchó a la comunidad en el diseño de un plan educativo. ¿Qué consecuencias tuvo esa omisión?

# 1. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR Y COMPRENDER EL CONTEXTO

**Figura 1.**  
*Diagnóstico*



**Fuente:** Freepik

El punto de partida de toda planificación estratégica en el ámbito educativo, es un diagnóstico profundo y que éste sea participativo. Según Freire, “leer el mundo precede a leer la palabra”, lo que implica que antes de definir metas, objetivos y acciones, debemos comprender la realidad de nuestro contexto en el ámbito social, cultural y educativo de nuestras comunidades o unidades educativas.

## Herramientas clave:

### a) Revisión documental

La revisión documental consiste en el análisis sistemático de documentos oficiales, normativos, técnicos y estadísticos que contienen información relevante sobre la situación educativa de un distrito, unidad educativa o comunidad, su propósito es recabar información o datos, organizarlos y comprender los mismos, esto para tener una base sólida de la información que permita orientar la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Las herramientas comunes para la revisión documental son los informes estadísticos (partes mensuales, cuadros de edades, asistencia, reportes del SIE académico, reportes del SICH y otros), además, de la normativa vigente (Ley 070, Resoluciones Ministeriales y otros Reglamentos Internos), evaluaciones previas, informes de fin de gestión, informes de año de escolaridad o nivel y otros documentos.

### b) Observación estructurada en unidades educativas y comunidades

La observación es una técnica para la recolección de información que permite obtener datos objetivos y comparables sobre una determinada realidad educativa, siguiendo un plan previamente definido y utilizando instrumentos adecuados para este fin.

La observación estructurada implica definir claramente el objetivo de la observación, como, por ejemplo: identificar prácticas pedagógicas del maestro/a

durante el desarrollo de una clase, analizar la interacción del maestro/a y estudiante, registrar el uso de recursos educativos, evaluar la participación de los y las estudiantes durante la clase, identificar la participación de las y los padres de familia en los procesos formativos.

Luego de definir el objetivo de la observación, se debe elaborar una guía o lista de cotejo, que debe contener indicadores precisos y observables, por ejemplo: El docente utiliza recursos didácticos acordes al contexto; los y las estudiantes participan de manera activa en las actividades que se desarrollan dentro o fuera del aula.

Con la lista de cotejo, se debe realizar la observación en situ o en el terreno, estos lugares pueden ser las aulas, patios, reuniones de la comunidad educativa, actividades extracurriculares, etc. Se debe tomar en cuenta que el observador no interviene directamente, solo registra los aspectos relevantes y relacionados a su objetivo y guía o lista de cotejo.

Seguidamente se debe registrar datos de forma objetiva, utilizando escalas de valoración, frecuencias, o marcando "sí / no" para cada indicador, el observador/a debe evitar realizar interpretaciones subjetivas en el momento del registro.

Finalmente, el observador/a debe analizar la información identificando patrones, fortalezas y áreas de mejora y se sugiere contrastar con las metas u objetivos institucionales como el POA educativo, PSP u otras herramientas estratégicas que hay establecido la Unidad Educativa o el Distrito Educativo.

### c) Entrevistas y grupos focales

Son conversaciones planificadas entre la/el investigador o responsable de la planificación (en este caso, la/el director distrital o de unidad educativa) y una persona o un pequeño grupo, siguiendo una guía de preguntas previamente elaborada, las entrevistas se pueden aplicar de forma individual o en pares, pueden ser estructuradas o semiestructuradas. A continuación, se puntualizan las características de las mismas:

- ◆ Individualizadas o en pares: Permiten un intercambio más personal y detallado.

**Figura 2.**  
*Entrevistas*



**Fuente:** Freepik

- ◆ Estructuradas o semiestructuradas: Se definen previamente las preguntas, pero se deja espacio para profundizar en respuestas relevantes.
- ◆ Enfoque en experiencias personales: Buscan comprender vivencias, percepciones y expectativas.

### ¿Qué es un diagnóstico educativo?

El diagnóstico educativo es el **punto de partida** de toda planificación. Se trata de un proceso sistemático y participativo que busca **comprender la realidad de una comunidad educativa** mediante la recopilación de información y el análisis de los principales problemas, causas, efectos y potencialidades.

**Figura 3.**

*Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez*



**Fuente:** Ministerio de Educación

No es únicamente una recopilación de datos, sino una oportunidad de **escucha activa** y de **reflexión colectiva** que permite a las Direcciones Distritales de Educación (DDE) y a las Unidades Educativas (UE) diseñar estrategias más justas, inclusivas y efectivas.

En Bolivia, la **Ley 070 Avelino Siñani-Elizardo Pérez** resalta la importancia de la participación social y la adecuación del currículo a las realidades regionales, lo que hace del diagnóstico un **requisito indispensable** para aplicar el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP).

### ¿Por qué es fundamental para un/a director/a?

Un/a director/a que lidera un distrito educativo o una unidad escolar necesita saber **dónde está parado antes de decidir hacia dónde avanzar**. El diagnóstico:

- ◆ Permite visualizar necesidades reales, evitando decisiones improvisadas.
- ◆ Abre espacios de diálogo y confianza con la comunidad.
- ◆ Ayuda a priorizar problemas clave y a traducirlos en objetivos estratégicos.

- ◆ Conecta la planificación con los valores del MESCP: intraculturalidad, interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización.

En resumen: **sin diagnóstico no hay planificación estratégica sólida.**

## 1.1.MAPEO DE ACTORES/AS, ANÁLISIS DE PODER E INFLUENCIA E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

### ¿Qué es el mapeo de actores/as?

El mapeo de actores/as es una herramienta participativa que ayuda a **identificar quiénes influyen, quiénes deciden y quiénes se ven afectados/as por la educación en el distrito**. Reconoce que la educación no es responsabilidad exclusiva de maestras/os, sino un esfuerzo colectivo.

En el contexto boliviano, un mapeo de actores/as debe incluir:

- ◆ Direcciones Distritales de Educación.
- ◆ Directores/as y maestros/as referentes.
- ◆ Consejos Educativos de Pueblos Originarios (CEPO).
- ◆ Institutos de Lengua y Cultura (ILC).
- ◆ Gobiernos municipales.
- ◆ Juntas escolares, organizaciones de madres y padres de familia.
- ◆ Organizaciones juveniles, de mujeres y culturales.
- ◆ Radios comunitarias y actores sociales vinculados.

### ¿Por qué es crucial para directores/as?

El mapeo ordena “quién es quién” en el territorio educativo: quién decide, quién influye, quién aporta y quién se afecta. Permite prevenir cuellos de botella, alinear alianzas (CEPO, ILC, municipio, organizaciones de mujeres/juventud, radios comunitarias) y definir una estrategia de involucramiento realista.

Objetivo general: disponer de un registro vivo de actores/as, clasificados por poder e interés, con estrategias concretas para involucrarlos en el POA y el seguimiento.

**Figura 4.**  
*Mapeo*



**Fuente:** Freepik

Respaldo metodológico: el Mapeo de Actores Clave (MAC) no es solo un listado: analiza relaciones, intereses y capacidades, vinculado a la teoría de redes (Tapella). UNICEF también lo recomienda como base para planes intersectoriales.

### Objetivos específicos:

1. Identificar instituciones y personas relevantes para la gestión educativa (DDE, UE, CEPO/ILC, municipio, comités de madres/padres, organizaciones de mujeres/juventud, radios, ONGs).
2. Clasificar por poder (influencia) e interés para definir cómo involucrarlos: informar, consultar, implicar o codirigir.
3. Detectar riesgos (conflictos, superposición de funciones) y oportunidades de alianza (coautoría de materiales en L1, mentorías, campañas).
4. Integrar el Plan de Involucramiento al POA con responsables y calendario.

### RECURSO DIDÁCTICO I

### Guía práctica de aplicación

#### Paso 0. Preparación (1 semana)

- ◆ Definir alcance (distrito), objetivos, lista de invitados/as. Preparar fichas y matriz en Excel (plantilla incluida).

#### Paso 1. Lluvia de actores/as (taller 60–90 min)

- ◆ Construir el listado en plenaria, con voces diversas (mujeres, juventudes, hablantes L1). Registrar contactos y roles.

#### Paso 2. Valorar poder e interés (60 min)

- ◆ Puntuar influencia (1–5) e interés (1–5). Ubicar en Matriz Poder–Interés (4 cuadrantes).

#### Paso 3. Estrategias por cuadrante (45 min)

- ◆ Alto poder/alto interés ☒ codirigir (mesas, comités).
- ◆ Alto poder/bajo interés ☒ sensibilizar (evidencia, beneficios, reuniones breves).
- ◆ Bajo poder/alto interés ☒ fortalecer (formación, voz en asambleas).
- ◆ Bajo poder/bajo interés ☒ informar (boletines, cápsulas radiales).

#### Paso 4. Mapear relaciones (45 min)

- ◆ Dibujar vínculos de cooperación/conflicto; ubicar nodos y “puentes”.

## Paso 5. Plan de involucramiento (integrado al POA distrital) (30–45 min)

- ◆ Para cada actor/a: acción, responsable, fecha, resultado esperado y evidencia.

## Paso 6. Actualización trimestral

- ◆ Revisar el mapa y medir efectividad (¿asistieron? ¿cumplieron? ¿qué se mejoró?).

### Productos esperados:

- ◆ Mapa visual + Matriz Poder–Interés + Fichas por actor/a + Plan de Involucramiento integrado al POA.
- ◆ Errores comunes a evitar:
  - Quedarse solo en el listado; excluir a mujeres/juventud; no definir acciones por actor/a; no calendarizar.
  - Excluir de la identificación de actores del mapa a organizaciones e instancias vinculadas a la EIIP y a la despatriarcalización.
  - Consentimiento para datos de contacto; lenguaje no sexista; uso de L1/L2 en talleres; respeto a autoridades y saberes locales.

Una vez identificados los actores/as, se organizan espacios de diálogo (mesas pedagógicas, talleres comunitarios o encuestas) para conocer:

- ◆ Brechas de aprendizaje.
- ◆ Dificultades de acceso o permanencia escolar.
- ◆ Uso real de lenguas (L1 y L2) en el aula.
- ◆ Limitaciones de infraestructura, materiales o recursos humanos.

### Producto final:

- ◆ Mapa visual de actores/as.
- ◆ Matriz Poder–Interés.
- ◆ Plan de involucramiento vinculado al POA distrital



## 2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

### 2.1. USO DE ÁRBOLES DE PROBLEMAS/OBJETIVOS Y OTRAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO EN EL MARCO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MONITOREO DE POLÍTICAS EDUCATIVAS

#### 2.1.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

##### ♦ Árbol de problemas

Es un esquema gráfico que organiza la información de manera clara:

- **Problema central** (ej. “alto abandono escolar en secundaria”).
- **Causas** (ej. pobreza, discriminación lingüística, desmotivación, violencia escolar).
- **Efectos** (ej. jóvenes sin oportunidades, exclusión social, reproducción de desigualdades).

##### ♦ Árbol de objetivos

Consiste en transformar el árbol de problemas en un esquema positivo:

- El problema central se convierte en un **objetivo general**.
- Las causas en **medios de acción**.
- Los efectos en **finés deseados**.

No todos los problemas pueden abordarse al mismo tiempo. Para priorizar se usan criterios como:

- **Relevancia social:** ¿afecta a una gran parte de la comunidad?
- **Urgencia:** ¿su impacto es inmediato y grave?
- **Factibilidad:** ¿es posible atenderlo con los recursos disponibles?
- **Potencial transformador:** ¿puede generar cambios duraderos?

#### Árbol de problemas y Árbol de objetivos ¿Por qué es imprescindible?

- **Importancia:** el árbol ordena la lógica de una situación: **problema central, causas (raíces) y efectos (ramas)**. Evita “soluciones rápidas” sin base.
- **Objetivo general:** transformar el diagnóstico en una **ruta de cambio:** problemas - **objetivos**; causas - **medios**; efectos - **finés**. Base clásica en marcos lógicos y manuales de planificación (PNUD, UE/AECID)



- **Conexión con indicadores:** la cadena medios–fines se conecta a indicadores **SMART** y fuentes de verificación (BM/guías de indicadores).

## Objetivos específicos

1. Formular **problemas** sin “soluciones dentro”.
2. Diferenciar **causas** (controlables o influenciables) y **efectos** (impactos).
3. Convertir el árbol en **objetivos SMART** con **indicadores** y **metas**.
4. Derivar **actividades del POA** (responsables, plazos, evidencias).

### RECURSO DIDÁCTICO II

## Guía práctica de implementación

### Paso 0. Preparación (previo al taller)

- ◆ Definir alcance (distrito), grupo focal, datos previos (participación por género, L1/L2, abandono, rendimiento)

### Paso 1. Problema central (20–30 min)

- ◆ Redactar **qué, dónde, quiénes**; sin juicios ni soluciones.
  - Correcto: “Baja participación de niñas en ciencias en 6.º (Distrito Q)”.
  - Incorrecto: “Falta de laboratorios” (es solución).

### Paso 2. Efectos (ramas) (20–30 min)

- ◆ ¿Qué pasa por mantener el problema? **Primarios** (ceranos): bajo rendimiento; **secundarios** (lejanos): menor interés en STEM; **distantes**: perpetuar brechas.

### Paso 3. Causas (raíces) (35–45 min)

- ◆ **5 porqués** guiados por categorías: pedagógicas (metodologías), socioculturales (estereotipos), gestión (acompañamiento), recursos (tiempo/materiales), lengua/cultura (uso de L1/L2), normativa.

Distinguir primer nivel (raíces gruesas) y segundo nivel (raíces finas).

### Paso 4. Evidencias (15–20 min)

- ◆ Vincular cada causa/efecto a **datos** (registro, observación, encuesta). Si falta, marcar “Dato por levantar”.

### Paso 5. Enfoque MESCP (10–15 min)

- ◆ Revisar si se invisibiliza a niñas/hablantes L1; cuidar lenguaje no sexista; asegurar pertinencia cultural.

- ◆ Identificar si mi análisis ha identificado relaciones desiguales de género, si he tomado en cuenta de qué manera la problemática identificada afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres, si se están tomando en cuenta como causas las brechas de desigualdad de género relacionadas a la problemática.

### Paso 6. Raíces críticas (10–15 min)

- ◆ Elegir 2–3 causas de mayor contribución y factibles en 6–12 meses.

### Paso 7. Transformación a Árbol de Objetivos (30 min)

- ◆ Problema - **Objetivo general** (en positivo, con meta temporal).
- ◆ Causas - **Medios** (condiciones por lograr/acciones).
- ◆ Efectos - **Fines** (resultados esperados).

### Paso 8. Objetivos SMART + Indicadores (30–40 min)

- ◆ Formular 2–3 objetivos específicos con indicadores y fuentes (línea base/meta; frecuencia).

### Paso 9. Coherencia y POA (20–30 min)

- ◆ Asegurar que cada medio tenga actividades y recursos; cada fin un indicador de resultado. Llevar al POA con responsables, cronograma y evidencias.

### Ejemplo

- ◆ **Problema:** baja participación de niñas en ciencias (6.º, Distrito Q).
- ◆ **Causas clave:** metodologías pasivas; estereotipos; escaso uso de L1 que empodere a niñas; poco acompañamiento.
- ◆ **Efectos:** menor rendimiento; poco interés en STEM; reproducción de sesgos.
- ◆ **Objetivo general:** aumentar la participación activa de niñas en 30% en 8 semanas.
- ◆ **Medios:** metodologías activas (ABP/estaciones); “turnos de voz” y roles rotativos; 5–7 min de oralidad en L1 + glosarios bilingües; rondas de aula y mentoría.
- ◆ **Fines:** mejores resultados; más interés en STEM; reducción de prácticas sexistas.
- ◆ **Indicadores SMART:** % intervenciones de niñas por clase (línea base y meta); nº sesiones con rutina L1; nº productos bilingües; resultados por rúbrica.

## Errores comunes

- ◆ Confundir causa con solución (“falta de talleres”); no validar con datos; armar árboles sin enfoque de género/lengua; crear demasiados objetivos.

Referencias útiles (árbol/marco lógico): PNUD; Gestión del Ciclo del Proyecto (UE/AECID); guías de indicadores (gobiernos y organismos)

Cómo se conectan ambas herramientas con el POA y los indicadores

**1. Mapeo - Plan de Involucramiento:** define con quién trabajar y cómo.

**2. Árbol - Objetivos/Medios/Fines:** define qué cambiar y para qué.

**3. Indicadores SMART:** definen cómo medir avances (desagregados por género y lengua).

**4. POA:** convierte todo en actividades, responsables, plazos, presupuesto y evidencias.

(Guías BM/UE/PNUD recomiendan esta cadena para asegurar coherencia y evaluabilidad.)

## 2.1.2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE GÉNERO

### RECURSO DIDÁCTICO III

#### Matriz “Necesidades prácticas” vs. “Intereses estratégicos de las mujeres” aplicada al árbol de problemas

##### Propósito del recurso

Aplicar, sobre una problemática priorizada del árbol de problemas, la matriz de necesidades prácticas y intereses estratégicos para asegurar que el POA distrital combine medidas de alivio inmediato y transformaciones estructurales en favor de la equidad de género, coherentes con el MESCP (intraculturalidad, interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización).

##### Fundamento

La distinción necesidades prácticas / intereses estratégicos es una herramienta clásica del análisis de género (Moser) que permite pasar de “resolver carencias” a modificar relaciones de poder, roles y normas que sostienen la desigualdad. InteRed incorpora este enfoque en sus líneas de género y en su marco de Pedagogía de los Cuidados (educación transformadora con enfoque de derechos y equidad).

## 1) Objetivos de aprendizaje

- ◆ Diferenciar necesidades prácticas (alivio inmediato) de intereses estratégicos (cambio estructural) vinculados a una problemática del árbol.
- ◆ Formular acciones y metas SMART (desagregadas por género y lengua) para el POA distrital.
- ◆ Definir indicadores y evidencias que permitan seguimiento comunitario (con DDE, UE, CEPO/ILC, sabias/os).

## 2) Participantes

- ◆ Equipo DDE (técnico-pedagógico y planificación).
- ◆ Directoras/es y docentes referentes por UE.
- ◆ Representantes CEPO/ILC y sabias/os de la comunidad (voz cultural/lingüística).
- ◆ Madres y padres (con especial cuidado en participación de mujeres líderes).

## 3) Tiempo y materiales

- ◆ **Duración:** 60–75 minutos.
- ◆ **Materiales:** cartulinas o rotafolios; marcadores; copias de la matriz (A3); fichas de datos (línea base); cinta.
- ◆ **Insumo previo:** un árbol de problemas ya priorizado (del recurso anterior).

## 4) Desarrollo (paso a paso)

### Paso 1. Recuperar el problema (10')

Recuperar el problema central del árbol y la población afectada (desagregar por género y L1/L2).

### Paso 2. Lluvia de acciones actuales (10')

Listar acciones que ya se realizan o suelen proponerse. Señalar a quién benefician y cómo.

### Paso 3. Clasificar en la matriz (20')

Usar la plantilla para ubicar cada acción en:

- ◆ Necesidades prácticas (ej.: transporte seguro, guardería, materiales bilingües básicos, horarios accesibles).

- ◆ Intereses estratégicos (ej.: cuotas de voz/liderazgo de niñas/maestras, revisión del currículo oculto, metas de uso L1/L2, protocolos Ley 348, presencia de mujeres y sabias en órganos decisorios).

**Paso 4. Cerrar brechas con metas e indicadores (15')**

Para cada columna, definir una meta SMART y 2–3 indicadores con fuente y frecuencia:

- ◆ % tiempos de palabra de niñas/maestras en reuniones/clase.
- ◆ Minutos/semana de uso de L1 en áreas clave.
- ◆ N° de materiales bilingües producidos/UE.
- ◆ N° de mujeres/autoridades (maestras/sabias) en comités y mesas.

**Paso 5. Aterrizar al POA (10')**

Asignar responsables, recursos, aliados (CEPO/ILC, redes de mujeres) y cronograma; definir la evidencia (acta, ficha de observación, registro audiovisual breve).

**Sugerencia MESCP:** Incorporar sabias/os y lenguas originarias como criterios obligatorios de pertinencia en cada acción; documentar aprendizajes vivenciales (bitácoras) para su sistematización posterior.

**5) Plantilla (copiar y pegar)**

Problema priorizado (árbol): \_\_\_\_\_

Población afectada: \_\_\_\_\_

Tipo	Acción/ Medida	Meta SMART	Indicadores (fuente/ frecuencia)	Recursos/ aliados	Evidencia
Necesidad práctica					
Necesidad práctica					
Interés estratégico					
Interés estratégico					

## 6) Productos esperados

- ◆ Matriz completa con acciones priorizadas (mín. 2 prácticas + 2 estratégicas) y metas SMART.
- ◆ Ficha POA por acción (responsable, plazo, presupuesto, evidencia).
- ◆ Lista de indicadores con línea base y metas trimestrales.

## 7) Indicadores sugeridos (ejemplos)

- ◆ **Voz y participación:** % de intervenciones de niñas/maestras por sesión (acta/ficha CIELO).
- ◆ **Lengua y cultura:** minutos/semana de L1 en ciencias/lengua; nº de productos bilingües (glosarios, afiches, audios).
- ◆ **Poder y liderazgo:** nº de mujeres/sabias en comités; rotación de roles con prioridad a niñas.

## 8) Rúbrica de logro (resumen)

- ◆ **4 – Excelente:** Acciones equilibradas (prácticas/estratégicas), metas SMART claras, indicadores con línea base y frecuencia, POA con recursos y evidencias, participación efectiva de CEPO/ILC y sabias/os.
- ◆ **3 – Bueno:** Hay acciones en ambas columnas y metas; indicadores básicos; POA definido con responsables.
- ◆ **2 – Básico:** Predominan acciones prácticas; metas poco claras; indicadores débiles.
- ◆ **1 – Inicial:** Acciones dispersas sin distinción; no hay metas ni indicadores.

## 9) Variantes y extensiones

- ◆ **Con datos rápidos:** aplicar encuesta breve de tiempos de palabra por género y registro de uso L1/L2 en 2 semanas, para ajustar metas.
- ◆ **Con enfoque interseccional:** priorizar medidas para niñas indígenas/monolingües en L1, y maestras rurales.

## Material de apoyo de consulta

- ◆ InteRed. Género y desarrollo humano: una relación imprescindible (Pedagogía de los Cuidados). Base conceptual y enfoque práctico de género y cuidados. Enlace:
- ◆ InteRed. Posicionamiento en Educación para la Ciudadanía Global. Orienta a definir metas transformadoras (más allá del alivio).
- ◆ InteRed. Página de Género (líneas de empoderamiento y participación).

- ◆ Pedagogía de los Cuidados – marco y competencias (InteRed). Sustento metodológico para incluir cuidados, voz y corresponsabilidad.
- ◆ Moser, C. Marco de necesidades prácticas e intereses estratégicos (síntesis y glosarios).

#### RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

##### CEPOs (2024) – Propuesta Educativa CEPOS

**Aporta:** lineamientos EIB con rol de CEPO/ILC; te sirve para fundamentar la voz de sabias/os y normalización lingüística.

**Fuente:** educacioninterculturalbolivia.org.bo (sept 2024).



[https://educacioninterculturalbolivia.org.bo/wp-content/uploads/participacion-social-en-educacion/PROPUESTA%20EDUCATIVA%20CEPOS-2023.pdf?utm\\_source=](https://educacioninterculturalbolivia.org.bo/wp-content/uploads/participacion-social-en-educacion/PROPUESTA%20EDUCATIVA%20CEPOS-2023.pdf?utm_source=)

#### RECURSO DIDÁCTICO IV

### “Mapa de la desigualdad” aplicado al árbol de problemas

#### Propósito del recurso

Visibilizar y analizar brechas en el distrito (voz/poder, cuidados, lengua/cultura, acceso/participación, seguridad) para priorizar acciones del POA con enfoque MESCP (intracultural, intercultural, plurilingüe, despatriarcalizador), en coherencia con la Pedagogía de los Cuidados de InteRed.

#### Fundamento

- ◆ InteRed promueve una educación transformadora que identifica desigualdades y activa procesos de cambio (cuidados, género, ciudadanía global).
- ◆ Sus materiales trabajan desigualdad y cuidados y emplean recursos de mapa/poder para comprender relaciones y orientar la acción educativa.
- ◆ El mapeo de poder es una técnica complementaria para ubicar actores, influencias y brechas; aquí se adapta a un “mapa de la desigualdad” educativo.

#### 1) Objetivos de aprendizaje

- ◆ Identificar dimensiones de desigualdad vinculadas al árbol de problemas priorizado.

- ◆ Ubicar actores, recursos y puntos críticos del distrito/UE mediante un mapa visual.
- ◆ Definir metas e indicadores (desagregados por género y L1/L2) y aterrizarlos al POA.

## 2) Participantes

- ◆ Equipo DDE (planificación y técnico-pedagógico), directoras/es y docentes por UE.
- ◆ CEPO/ILC y sabias/os de la comunidad para asegurar pertinencia cultural y lingüística.
- ◆ Representación de madres y padres, con especial atención a mujeres líderes.

## 3) Tiempo y materiales

- ◆ **Duración:** 70–90 minutos.
- ◆ **Materiales:** hoja A1 o rotafolio (base del mapa), post-its por capas, fichas de datos rápidos, plumones; cinta.
- ◆ **Insumo previo:** un árbol de problemas ya validado.

## 4) Desarrollo (paso a paso)

### Paso 1. Enfoque y territorio (10')

Definir el problema priorizado (del árbol) y el alcance del mapa (distrito o UE específica). Escribir en el encabezado población afectada y desagregaciones (género y L1/L2).

### Paso 2. Capas del “mapa de la desigualdad” (30') – trabajo en grupos

Construir el mapa con capas (cada capa = color de post-it).

- ◆ **Voz y poder:** ¿Quién decide? ¿Quién habla? Espacios donde niñas/maestras y sabias/os no tienen voz. (Capta relaciones de poder).
- ◆ **Cuidados:** cargas/tiempos que limitan la participación (reuniones, estudio, gestión escolar).
- ◆ **Lengua y cultura:** uso de L1/L2 en aula, materiales bilingües, presencia de CEPO/ILC.
- ◆ **Acceso y participación:** asistencia, permanencia, STEM, TIC, infraestructura.
- ◆ **Seguridad y clima:** trayectos, acoso/violencias; rutas seguras; protocolos activos.



### Paso 3. Actores y recursos (10')

Ubicar aliados/recursos (DDE, UEs, CEPO, ILC, defensorías, redes de mujeres) y puntos críticos (dónde se concentran brechas).

### Paso 4. Semáforos e indicadores (15')

Para cada UE o zona, asignar semáforo (verde/amarillo/rojo) en 3–4 indicadores base:

- ◆ **Voz:** % de intervenciones de niñas/maestras en reuniones/clase.
- ◆ **Lengua:** minutos/semana de L1 en ciencias/lengua; nº de materiales bilingües.
- ◆ **Liderazgo:** nº de mujeres/sabias en comités/mesas.
- ◆ **Acceso/participación:** asistencia y permanencia diferenciada.

Estos indicadores pueden tomarse de fichas y guías de InteRed orientadas a desigualdad y cuidados.

### Paso 5. Priorización y ruta POA (15')

Elegir 2–3 brechas con mayor impacto y factibilidad en 6–12 meses. Redactar acciones y metas SMART y ubicarlas en el POA (responsable, recursos, cronograma, evidencia).

**Sugerencia MESCP:** Validar el mapa con sabias/os y CEPO/ILC; documentar en bitácora y registrar productos (audios, glosarios, secuencias didácticas) para su sistematización posterior.

### 5) Plantilla (copiar/pegar)

<b>Problema priorizado (árbol):</b> _____ <b>Territorio:</b> _____ <b>Población:</b> _____ <b>(desagregada por género y L1/L2)</b>
<b>Capas del mapa (post-its por color):</b>
• Voz/poder: _____
• Cuidados: _____
• Lengua/cultura (L1/L2): _____
• Acceso/participación: _____

• Seguridad/clima: _____
Actores/recursos (aliados): CEPO _____   ILC _____   DDE _____
Redes de mujeres _____
Otros _____
<b>Semáforos (por UE/zona):</b>
• Voz (% intervenciones niñas/maestras): V   A   R
• Lengua (min/sem L1; materiales bilingües): V   A   R
• Liderazgo (mujeres/sabias en comités): V   A   R
• Acceso/participación (asistencia/permanencia): V   A   R
<b>Brechas priorizadas (2-3):</b> _____
<b>Acciones y metas SMART (POA):</b>
1. Acción ____   Meta ____   Responsable ____   Recursos ____   Evidencia ____
2. Acción ____   Meta ____   Responsable ____   Recursos ____   Evidencia ____
3. Acción ____   Meta ____   Responsable ____   Recursos ____   Evidencia ____

## 6) Productos esperados

- ◆ Mapa de la desigualdad (A1) con capas completadas y semáforos por UE/zona.
- ◆ Lista de brechas priorizadas con metas SMART e indicadores.
- ◆ Fichas POA con responsables, recursos, cronograma y evidencias.

## 7) Indicadores sugeridos (ejemplos)

- ◆ **Voz y participación:** % de intervenciones de niñas/maestras por sesión (actas/fichas).
- ◆ **Lengua y cultura:** minutos/semana de L1; nº de materiales bilingües producidos (glosarios, audios, afiches).
- ◆ **Poder y liderazgo:** nº de mujeres/sabias en comités/mesas; rotación de roles con prioridad a niñas.

- ◆ **Acceso/participación:** asistencia y permanencia por género/idioma; participación en STEM/TIC.

## 8) Rúbrica de logro

- ◆ **4 – Excelente:** Mapa con todas las capas, semáforos e indicadores claros; metas SMART y POA con recursos y evidencias; validación con CEPO/ILC y sabias/os.
- ◆ **3 – Bueno:** Capas completas; indicadores básicos; POA definido con responsables y plazos.
- ◆ **2 – Básico:** Capas parciales; metas poco claras; indicadores débiles.
- ◆ **1 – Inicial:** Mapa sin capas/semáforos; no hay metas ni POA.

## Fuentes utilizadas y material de apoyo de consulta

- ◆ InteRed – Pedagogía de los Cuidados (marco y guías): fundamenta la identificación de desigualdades, cuidados y enfoque transformador.
- ◆ InteRed – Posicionamiento en Educación para la Ciudadanía Global / Educación transformadora (metas de cambio y participación).
- ◆ InteRed – Materiales sobre cuidados/ desigualdad (unidades y campañas con análisis de desigualdades y mapas/relaciones).
- ◆ Mapeo de poder (herramienta complementaria para representar actores e influencias; base del “mapa de la desigualdad” adaptado al contexto educativo).

## RECURSO DIDÁCTICO V

## Historias inspiradoras de éxito educativo

### Historia 1: La reforma educativa de Finlandia

En los años 70, Finlandia enfrentaba graves desigualdades educativas. A través de un diagnóstico nacional profundo, priorizó la **equidad sobre la competencia**, fortaleció la formación docente y vinculó la escuela a la comunidad. Hoy es uno de los sistemas más reconocidos del mundo.

**Lección:** un diagnóstico riguroso puede transformar la educación de un país entero.

(Fuente: Sahlberg, 2013).

### Historia 2: Escuelas comunitarias en Bolivia (CEPOs e ILCs)

En varios municipios rurales, los CEPOs y los Institutos de Lengua y Cultura

coordinaron con las DDE la producción de materiales educativos en lenguas originarias. Este diagnóstico lingüístico participativo permitió **revitalizar el uso del quechua, aimara y guaraní** en las aulas, fortaleciendo identidad y pertenencia.

**Lección:** la planificación es más efectiva cuando se basa en diagnósticos participativos con la comunidad.

(Fuente: Ministerio de Educación, 2018).

### Historia 3: El Plan Ceibal en Uruguay

El diagnóstico de desigualdad en el acceso a la tecnología llevó al gobierno uruguayo a implementar el Plan Ceibal, que entregó computadoras a todos los estudiantes y capacitó a los maestros/as. Hoy es un referente mundial de inclusión digital.

**Lección:** un diagnóstico claro de las brechas puede inspirar políticas de alto impacto social.

(Fuente: Plan Ceibal, 2019).

## 2.1.3. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE NECESIDADES

### ¿Qué es y por qué se realiza?

El diagnóstico participativo de necesidades es un proceso de **escucha y construcción colectiva**, que permite identificar las **principales dificultades, brechas y oportunidades** del sistema educativo en el territorio.

- ◆ **Se diferencia del diagnóstico técnico tradicional** porque no se limita a estadísticas ni informes oficiales, sino que recoge la **voz directa de la comunidad educativa** (maestros/as, estudiantes, madres y padres, autoridades comunales, organizaciones juveniles, CEPOs e ILCs).
- ◆ **Su importancia:** asegura que los Planes Operativos Anuales (POA) no sean diseñados “desde arriba”, sino que respondan a lo que la comunidad realmente necesita.

**Principio clave:** el diagnóstico participativo no busca culpar a nadie, sino **comprender causas estructurales y activar soluciones colectivas**.

### Objetivos del diagnóstico participativo

1. **Identificar brechas de aprendizaje** (ej. diferencias entre estudiantes urbanos y rurales, niñas y niños, estudiantes que hablan L1 o solo castellano).
2. **Detectar obstáculos de acceso y permanencia** (ej. distancia a la escuela, trabajo infantil, violencia, embarazo adolescente).

**3. Valorar el uso real de lenguas (L1 y L2) en el aula**, identificando fortalezas y limitaciones en la aplicación del modelo plurilingüe.

**4. Reconocer limitaciones de infraestructura, materiales y recursos humanos**, vinculándolas con la calidad educativa.

**5. Priorizar problemas y necesidades** de forma consensuada, de modo que se conviertan en objetivos claros en la planificación.

## Pasos para realizar el diagnóstico participativo

### Paso 1. Preparación (1 semana antes)

- ◆ Definir los **objetivos específicos** del taller o encuesta.
- ◆ Convocar a una **muestra representativa de actores/as**:
  - Directores/as y maestras/os de distintas modalidades.
  - Estudiantes (varones y mujeres, de diferentes ciclos y lenguas).
  - Madres y padres de familia.
  - Representantes de CEPOs, ILC, juntas escolares, organizaciones juveniles.
- ◆ Preparar instrumentos: fichas de trabajo, tarjetas de colores, papelógrafos, cuestionarios en L1/L2.

### Paso 2. Recopilación de información (taller/mesa pedagógica – 2 a 3 horas)

- ◆ **Dinámica de apertura**: breve actividad que genere confianza (ej. “lluvia de palabras” sobre cómo ven la educación en su comunidad).
- ◆ **Trabajo por grupos**: cada grupo responde preguntas guiadas:
  - ¿Qué aprendizajes son más débiles en nuestros estudiantes?
  - ¿Qué impide que todos/as lleguen y permanezcan en la escuela?
  - ¿Qué lenguas se usan en la escuela y cómo se aplican en las clases?
  - ¿Qué falta en infraestructura y materiales para mejorar la calidad educativa?
- ◆ **Uso de herramientas participativas**:
  - **Cartografía educativa comunitaria**: los grupos dibujan un mapa del territorio e identifican barreras de acceso (ríos, caminos, distancias).
  - **Semáforo de necesidades**: tarjetas rojas = problemas urgentes; amarillas = problemas moderados; verdes = fortalezas.

### Paso 3. Sistematización de resultados

- ◆ El equipo relator clasifica la información en **categorías**: aprendizajes, acceso/permanencia, uso de lenguas, infraestructura/recursos.
- ◆ Se construye una **matriz inicial de problemas y causas**.

#### Paso 4. Priorización comunitaria

- ◆ Con las necesidades listadas, se aplican métodos de priorización:
  - **Votación ponderada**: cada participante asigna 3 puntos a las necesidades más urgentes.
  - **Matriz de criterios**: evaluar relevancia, urgencia, factibilidad y potencial de impacto.
- ◆ El resultado es una **lista priorizada de 3 a 5 necesidades centrales**, validadas por la comunidad.

#### Paso 5. Devolución y compromisos

- ◆ Se presenta la lista final a todo el grupo.
- ◆ Se levantan **actas de acuerdos**, incluyendo responsables comunitarios/as y próximos pasos (ej. “La junta escolar ayudará a recolectar datos sobre deserción en secundaria”).

#### Productos esperados

- 1. Mapa visual de actores/as y sus necesidades** (cartografía o diagrama).
- 2. Matriz Poder–Interés actualizada**, que conecta a cada actor/a con su rol en la atención de las necesidades.
- 3. Lista priorizada de necesidades educativas comunitarias**, organizada en 3–5 grandes temas consensuados.
- 4. Acta de acuerdos comunitarios**, con compromisos iniciales para apoyar la solución.

#### Ejemplo aplicado

En un distrito con población mayoritariamente aimara:

- ◆ **Brecha detectada**: baja lectura comprensiva en castellano (L2).
- ◆ **Obstáculo de permanencia**: adolescentes dejan la escuela por trabajo agrícola en temporada alta.
- ◆ **Uso de lenguas**: se habla aimara (L1) en casa, pero poco en el aula.
- ◆ **Infraestructura**: aulas sin calefacción en comunidades de altura.
- ◆ **Lista priorizada**:

1. Mejorar comprensión lectora en castellano (L2).
2. Fortalecer enseñanza de aimara (L1) en primaria.
3. Estrategias comunitarias para reducir abandono en secundaria.

### Actividades sugeridas

- ♦ **“El semáforo educativo” (30 min):** cada grupo coloca problemas en tarjetas rojas/amarillas/verdes; luego se priorizan colectivamente.
- ♦ **“Cartografía comunitaria” (45 min):** dibujar el territorio identificando barreras y oportunidades educativas.
- ♦ **“Voz de los estudiantes” (30 min):** espacios separados para escuchar a estudiantes niñas, niños y adolescentes, garantizando su participación.

Esta sección debería estar acompañada en el cuaderno por **instrumentos listos para aplicar:**

- ♦ Plantilla de **acta de acuerdos comunitarios**.
- ♦ Formato de **matriz de necesidades educativas**.
- ♦ Guía breve de **semáforo de problemas**.

El diagnóstico educativo no es una formalidad, sino una **herramienta transformadora**. Permite que las DDE y las UEs diseñen políticas y planes **con sentido de realidad, legitimidad comunitaria y orientación estratégica**.

Cuando se hace de manera participativa y rigurosa, el diagnóstico se convierte en un **mapa de ruta para construir la educación que sueñan las comunidades**: una educación inclusiva, plurilingüe, despatriarcalizadora e intercultural.

### REFLEXIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Después de revisar el marco teórico, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es fundamental realizar un diagnóstico participativo antes de planificar acciones educativas?
- ¿Qué ventajas ofrece el mapeo de actores y el análisis de poder e influencia para comprender la realidad educativa de su distrito?
- ¿Por qué es importante que nuestro análisis esté trabajado desde el enfoque de género antes de abordar la planificación educativa?



## ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

### Trabajo final del Tema 1 – Diagnóstico y Análisis del Contexto

**Propósito:** Que el/la participante produzca un diagnóstico participativo listo para alimentar la planificación distrital: Mapeo de actores/as, Matriz Poder–Interés, Árbol de Problemas/Objetivos, Análisis de género, con lista priorizada de necesidades y evidencias.

**Producto a entregar (carpeta digital o impresa):**

1. **Mapa de actores/as** (gráfico) + **Matriz Poder–Interés** (tabla con estrategias por cuadrante).
2. **Árbol de Problemas** (con causas/efectos evidenciados) y **Árbol de Objetivos** (con medios/fines).
3. **Análisis de Género** (aplicando al menos 2 de las herramientas proporcionadas)
4. **Lista priorizada de necesidades** (criterios: relevancia, urgencia, factibilidad, impacto).
5. **Anexo de evidencias** (fotos de taller, fichas de grupo, encuestas breves; desagregación por género y lengua).





## Tema 2

# DESARROLLO DE MARCOS ESTRATÉGICOS





## Introducción

El desarrollo de marcos estratégicos constituye el corazón de la planificación educativa en el nivel distrital. No se trata únicamente de llenar formatos o de cumplir con requerimientos administrativos, sino de dar dirección, coherencia y sentido a la gestión educativa, en estrecha vinculación con las realidades comunitarias y con los principios del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP).

Un marco estratégico permite transformar diagnósticos en acciones concretas: parte de problemas sentidos por la comunidad, los convierte en objetivos positivos, define resultados observables y establece metas e indicadores que pueden ser monitoreados. Es, en otras palabras, una brújula colectiva que orienta las decisiones de la Dirección Distrital de Educación (DDE) y de las Unidades Educativas (UE), garantizando que la política educativa no se quede en discurso, sino que se haga vida en el aula y en la comunidad.

En este capítulo se presentan los pasos fundamentales para la definición de objetivos, la construcción de metas y la incorporación de principios de inclusión, interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización dentro de la planificación estratégica distrital.



### ACTIVIDAD DE INICIO

Reflexione en torno a estas situaciones:

- ◆ Piense en un Plan Operativo Anual (POA) elaborado en su distrito. ¿Los objetivos y metas estaban realmente alineados con las necesidades comunitarias?
- ◆ Recuerde un proyecto educativo que no logró sus resultados. ¿Se debía a la falta de claridad en los objetivos o a una débil planificación estratégica?
- ◆ Imagine que debe construir objetivos estratégicos para fortalecer el plurilingüismo. ¿Qué criterios debería tomar en cuenta?

### 3.DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA.

#### ¿Qué es un objetivo?

Un objetivo expresa el cambio deseado en un tiempo determinado. A diferencia de las declaraciones vagas o aspiracionales, un objetivo bien formulado debe ser específico, alcanzable y verificable. En el contexto educativo distrital, los objetivos surgen de los problemas detectados en el diagnóstico y traducen las necesidades en propósitos de mejora.

#### Ejemplo:

- ◆ **Vago:** *“Mejorar la enseñanza de matemáticas”.*
- ◆ **Claro:** *“Para diciembre de 2026, el 70% de estudiantes de 5.º y 6.º resuelve problemas de multiplicación y división con pertinencia cultural, usando ejemplos de la vida comunitaria”.*

**El objetivo se enfoca en qué cambiará, en quiénes, en qué periodo de tiempo y cómo se verificará.**

#### ¿Qué es un resultado?

Los resultados son los efectos observables y medibles que evidencian el logro progresivo de los objetivos. Funcionan como “señales en el camino” que permiten saber si se avanza en la dirección correcta.

#### Ejemplo:

- ◆ **Objetivo:** *“Incrementar la participación activa de niñas en ciencias en un 30%”.*
- ◆ **Resultado:** *“El 80% de las UE aplica rutinas de participación equitativa en ciencias con turnos de voz y registros de intervención diferenciados por género”.*

Los resultados son verificables a través de evidencias como rúbricas, fichas de observación, registros escolares o encuestas comunitarias.

#### De los problemas a los objetivos: la lógica del cambio

El árbol de problemas trabajado en el diagnóstico se convierte en la base del marco estratégico.

- 1.El problema central se reescribe en positivo como objetivo general.
- 2.Las causas principales se convierten en objetivos específicos.
- 3.Los efectos se transforman en resultados esperados.

De esta forma, la planificación mantiene una línea lógica y coherente: lo que se hace responde a una causa y lo que se espera cambiar está directamente relacionado con el problema sentido.

### 3.1. CONSTRUCCIÓN DE METAS ALINEADAS CON EL MESCP Y LAS NECESIDADES COMUNITARIAS

#### ¿Qué es una meta?

La meta es la cuantificación del objetivo. Señala cuánto se logrará, en qué plazo y con qué alcance. Para que sea útil, debe formularse bajo el enfoque SMART: Específica, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal.

#### Ejemplo de meta SMART en el marco del MESCP:

- ♦ *“Para noviembre de 2026, el 80% de estudiantes de 1.º a 3.º participa en actividades de oralidad en lengua originaria (L1) durante al menos 5 minutos en cada clase, verificado mediante fichas de observación bimensuales”.*

#### Alineación con el MESCP

La Ley 070 establece que toda acción educativa debe estar alineada con los principios de intraculturalidad, interculturalidad, plurilingüismo y despatriarcalización. Esto implica que las metas no deben ser neutras, sino que deben visibilizar y transformar realidades concretas.

#### Ejemplo:

- ♦ **Meta general:** *“Aumentar el uso de materiales contextualizados”.*
- ♦ **Meta alineada:** *“Para 2027, el 100% de las UE del distrito utiliza al menos 3 materiales elaborados en lengua originaria y con pertinencia cultural en las áreas de comunicación y ciencias sociales”.*

#### Validación comunitaria

Toda meta debe pasar por un proceso de validación comunitaria que garantice su pertinencia y legitimidad. Para ello, se recomienda:

- ♦ Presentar borradores en mesas pedagógicas distritales.
- ♦ Recoger aportes de CEPOs, ILCs, madres y padres de familia, organizaciones juveniles.
- ♦ Ajustar metas e indicadores según el consenso alcanzado.

Este proceso fortalece la participación social y asegura que la planificación responda a las necesidades y aspiraciones reales de la comunidad.

## RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

**Guía PNUD (2025) – “Guía para la creación de indicadores”**

**Aporta:** marco práctico para diseñar indicadores SMART y desagregar por género/idioma; perfecto para tus matrices ORI y el POA.

**Fuente:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (actualizada 9 jun 2025).



[https://www.undp.org/es/panama/publicaciones/guia-para-la-creacion-de-indicadores?utm\\_source=](https://www.undp.org/es/panama/publicaciones/guia-para-la-creacion-de-indicadores?utm_source=)

## 4. INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS

### 4.1. INTEGRACIÓN DE INTRA-INTERCULTURALIDAD, PLURILINGÜISMO Y DESPATRIARCALIZACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS

#### ◆ Intraculturalidad e interculturalidad

- **Intraculturalidad:** se centra en fortalecer los saberes, lenguas y prácticas propias de cada pueblo.
- **Interculturalidad:** promueve el diálogo horizontal entre culturas en condiciones de respeto e igualdad.

#### Ejemplo:

- **Objetivo intracultural:** “Para 2027, todas las UE incorporan relatos y narraciones locales en al menos dos áreas curriculares”.
- **Objetivo intercultural:** “El distrito organiza anualmente un encuentro intercultural de saberes y tecnologías con participación de al menos tres pueblos diferentes”.

#### Podemos preguntarnos para reflexionar:

¿En qué medida mis objetivos y resultados estratégicos reconocen a sabias y sabios de las NPIO-A como especialistas en diferentes áreas de conocimiento y en su transmisión a las nuevas generaciones? ¿O las acciones que se impulsan desde las DDE están más enfocadas en la folklorización?

¿En qué medida la DDE documenta de forma escrita saberes y conocimientos de NPIO-A posibilitando su mayor difusión a través del tiempo? ¿Se promueven las investigaciones vivenciales?

¿En qué medida este rescate de saberes y conocimientos se convierten en materiales educativos para la aplicación de los Currículos Regionalizados?

◆ **Plurilingüismo (L1/L2)**

- **L1:** Lengua materna o de origen.
- **L2:** Segunda lengua que se aprende en la escuela (castellano o lengua originaria).

La planificación debe reconocer explícitamente estos roles:

- **Indicador:** *"% de estudiantes que alcanzan nivel esperado de comprensión lectora en L1 al finalizar el ciclo inicial".*
- **Indicador:** *"Nº de proyectos escolares elaborados en paralelo en L1 y L2".*

◆ **Despatriarcalización**

Implica romper los patrones de desigualdad de género en la escuela. Las metas deben promover la participación equitativa y prevenir cualquier forma de discriminación o violencia.

Ejemplo de meta despatriarcalizadora:

- *"Para 2026, el 100% de las UE aplica rutinas de participación equitativa en el aula, logrando que las niñas incrementen en un 20% sus intervenciones orales en comparación a la línea base".*

Una vez definidos objetivos, resultados y metas, deberemos preguntarnos si el horizonte que hemos trazado de transformación, permite cambiar las desigualdades de género. A continuación, se presentan cinco dimensiones que nos ayudarán a situar nuestro horizonte de transformación en materia de desigualdad de género:

Negativo al género	Neutro o insensible al género	Sensible al género	Positivo al género	Transformador de género
Perpetúa la desigualdad de género al reforzar normas, roles y relaciones desequilibradas.	Ignora las normas, los roles y las relaciones de género y, por tanto, suele reforzar la discriminación en el género	Reconoce las desigualdades de género pero no las aborda	Reconoce y considera las necesidades específicas de mujeres y hombres	Buscan de forma intencionada la transformación de las relaciones de género atendiendo a sus causas (nivel estructural)

Negativo al género	Neutro o insensible al género	Sensible al género	Positivo al género	Transformador de género
<p>Ejemplo:</p> <p>Metas e mejora de derecho al juego que acerca autos para niños y muñecas para niñas</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>Metas que toman a la comunidad como un "todo" compacto y sin distinciones</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>Metas que incluyen grupos de discusión separados por género pero no examinan sus diferencias en las experiencias según género</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>Metas que ponen a disposición de las mujeres información y servicios en su lugar de residencia cuando tienen restricciones de movimiento debido a normas sociales discriminatorias</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>Metas que crean espacios seguros para que las mujeres y los hombres reflexionen críticamente y planteen un debate sobre la distribución desigual del poder y los recursos.</p>

También podremos medir este potencial de transformación en base a la siguiente herramienta:

0	No se espera que el POA haga una contribución notable al avance en la despatriarcalización, igualdad de género y/o empoderamiento de las mujeres.
1	Se espera que el POA haga una contribución marginal al avance en la despatriarcalización, igualdad de género y/o empoderamiento de las mujeres.
2	Se espera que el POA haga una contribución significativa al avance en la despatriarcalización, igualdad de género y/o empoderamiento de las mujeres.
3	Se espera que el POA tenga entre sus objetivos principales, promover la despatriarcalización, igualdad de género y/o empoderamiento de las mujeres.



## RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

### UNICEF LAC – Educación Intercultural Bilingüe (compendio)

**Aporta:** buenas prácticas EIB y recomendaciones de política; refuerza el uso de L1/L2 en aula.

**Fuente:** UNICEF LAC (compendio EIB). UNICEF



<https://www.unicef.org/lac/media/23241/file/Educacion-Intercultural-Bilingue-SPA.pdf>

## RECURSO DIDÁCTICO VI

### Sistematización vivencial EIIPyD - Voz de sabias/os - POA distrital

#### Casos base para interiorizar en trabajo:

- ◆ El Diplomado en Investigación Vivencial y Sistematización Productiva del MINEDU (módulos revisados por la Universidad Pedagógica) legitima metodologías vivenciales para investigación y sistematización educativa —marco formativo donde InteRed ha articulado procesos en EIIPyD.
- ◆ Marco de Pedagogía de los Cuidados de InteRed: orienta a identificar desigualdades, cuidados y relaciones de poder para impulsar cambios transformadores.

#### Propósito del recurso

1. Leer y analizar una sistematización vivencial EIIPyD.
2. Valorar si, desde la DDE, se da voz real a sabias/os en la planificación estratégica distrital.
3. Diseñar cómo promover estas investigaciones vivenciales desde el POA (líneas, actividades, presupuesto, indicadores).

#### Resultados esperados

- ◆ Ficha de lectura de la sistematización (síntesis + hallazgos transferibles).
- ◆ Diagnóstico de “voz” de sabias/os en la DDE (escala y evidencias).
- ◆ Plan POA con 2–3 acciones vivenciales priorizadas, metas e indicadores (con enfoque EIIPyD).

## Participantes

- ◆ Equipo DDE (planificación y técnico-pedagógico), directoras/es y docentes referentes por UE.
- ◆ Representación CEPO/ILC y sabias/os de la comunidad para legitimidad cultural-lingüística.

## Tiempo y materiales

- ◆ 90–120 minutos.
- ◆ Rotafolios, marcadores; fichas impresas: Ficha 1 (lectura), Ficha 2 (voz), Ficha 3 (POA); acceso a la sistematización base (PDF).

## Desarrollo (paso a paso)

### Paso 1. Activación – lectura guiada (20')

Cada subgrupo revisa el caso base (o una experiencia afín en el PDF) y completa la Ficha 1:

- ◆ Contexto y actores (UE, familias, sabias/os, CEPO/ILC).
- ◆ Metodología vivencial (cómo produjeron evidencias locales).
- ◆ ¿Qué cambios produjo? (en aula, materiales bilingües, uso de L1, toma de decisiones).
- ◆ ¿Qué indicadores usaron o podrían usarse? (voz/participación, L1/L2, liderazgo, permanencia).

### Paso 2. ¿La DDE da voz real? (25')

Aplicar la Ficha 2: Escala de Voz de Sabias/os en la Planificación (0–3):

- ◆ **0 Inexistente:** se invita simbólicamente, sin incidencia en metas/POA.
- ◆ **1 Inicial:** escucha ocasional, sin quedar en actas/indicadores.
- ◆ **2 Operativa:** acuerdos en Mesas con actas y tareas; algunas metas en POA.
- ◆ **3 Estratégica:** sabias/os y CEPO/ILC co-deciden metas e indicadores; evidencias vivenciales alimentan informes trimestrales y ajustes del POA.

Recolectar evidencias (actas, productos bilingües, registros de uso de L1, participación). Relacionar con el marco de Pedagogía de los Cuidados para identificar desigualdades y cuidados invisibilizados.

### Paso 3. Transferencia al distrito (25')

En plenario, extraer 3 aprendizajes transferibles del caso (p. ej., glosarios bilingües, ferias de oralidad, secuencias L1/L2, rondas de aula con sabias/os) y mapear actores (DDE, CEPO, ILC, redes de mujeres) que los harían viables.

### Paso 4. Diseño POA vivencial (30–40')

Completar la Ficha 3 (POA) con 2–3 acciones de investigación vivencial; ejemplo de líneas:

- ◆ **Línea 1:** Mesas distritales de Lenguas y Saberes (trimestrales) con sabias/os, CEPO e ILC; productos: audios de oralidad, glosarios y secuencias bilingües por grado.
- ◆ **Línea 2:** Rondas de aula con co-docencia (docente + sabia/o) y bitácoras vivenciales; mentoría DDE.
- ◆ **Línea 3:** Repositorio distrital de evidencias (carpeta por UE con fichas e indicadores). Indicadores sugeridos (SMART):
  - ◆ % de sesiones con uso de L1 en ciencias/lengua por semana.
  - ◆ N° productos bilingües (glosarios, afiches, audios) por bimestre.
  - ◆ % tiempos de palabra de niñas/maestras y presencia de sabias/os en Mesas. (Transferidos de experiencias con indicadores participativos y del enfoque de InteRed sobre educación transformadora y cuidados).

### Plantillas (listas para insertar)

#### Ficha 1. Lectura de sistematización vivencial (10')

- ◆ Título y fuente (PDF/página): \_\_\_\_\_
- ◆ ¿Qué problema abordó? \_\_\_\_\_
- ◆ ¿Cómo participó la comunidad/sabias/os? \_\_\_\_\_
- ◆ Evidencias producidas (audios, relatos, materiales): \_\_\_\_\_
- ◆ ¿Qué decisiones cambió en aula/gestión? \_\_\_\_\_
- ◆ Indicadores usados/posibles: \_\_\_\_\_

#### Ficha 2. Escala de Voz de Sabias/os en la DDE

Marque 0–3 y anexe evidencias: actas, metas, indicadores, materiales bilingües.

También podremos medir este potencial de transformación en base a la siguiente herramienta:

Nivel	Descripción	Evidencias
0	Inexistente	
1	Inicial	
2	Operativa	
3	Estratégica	

### Ficha 3. Diseño POA de investigación vivencial

- ◆ Acción 1 (línea): \_\_\_\_\_ Meta SMART: \_\_\_\_\_ Indicadores (fuente/frec.): \_\_\_\_\_ Resp./Recursos/Evidencia: \_\_\_\_\_
- ◆ Acción 2 (línea): \_\_\_\_\_ Meta SMART: \_\_\_\_\_ Indicadores (fuente/frec.): \_\_\_\_\_ Resp./Recursos/Evidencia: \_\_\_\_\_
- ◆ Acción 3 (opcional): \_\_\_\_\_

### Rúbrica de logro del recurso

- ◆ 4 – Excelente: Ficha 1 completa con aprendizajes claros; nivel 3 de voz con evidencias; POA con 2–3 acciones vivenciales, metas SMART e indicadores desagregados (género/L1); articulación formal con CEPO/ILC.
- ◆ 3 – Bueno: Ficha 1 clara; nivel 2 de voz; POA con 2 acciones y metas; indicadores básicos.
- ◆ 2 – Básico: Lectura parcial; nivel 1; POA con 1 acción y metas poco precisas.
- ◆ 1 – Inicial: Sin lectura ni evidencias; nivel 0; sin POA.

### RECURSO MULTIMEDIA: PARA SEGUIR PROFUNDIZANDO

#### InteRed – “Pedagogía de los Cuidados” (marco y cuaderno de trabajo)

**Aporta:** fundamento metodológico para necesidades prácticas vs. intereses estratégicos y mapa de desigualdad

**Fuente:** Marco teórico y “Semillas para una Pedagogía de los Cuidados”.



[https://pedagogiadeloscuidados.intered.org/wp-content/uploads/2018/05/Marco-Teorico-Completo.pdf?utm\\_source=](https://pedagogiadeloscuidados.intered.org/wp-content/uploads/2018/05/Marco-Teorico-Completo.pdf?utm_source=)

## RECURSO DIDÁCTICO VII

### Producto final del tema

**Al concluir este tema, cada participante deberá elaborar:**

- 1.Una matriz de objetivos, resultados, metas e indicadores alineados con el MESCP.
- 2.Un análisis de si los resultados son negativos, neutros, sensibles, positivos o transformadores de género.
- 3.Una ficha de indicador SMART con línea base, meta, fuente y frecuencia de medición.
- 4.Un acta de validación comunitaria simulada, donde se registren los acuerdos alcanzados.

**Nota metodológica:** Este capítulo debe trabajarse con ejemplos reales del distrito, no con ejercicios abstractos. Solo así se garantiza que la planificación estratégica no sea un documento de escritorio, sino una herramienta viva para la transformación educativa.

### REFLEXIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Después de abordar el tema, reflexione sobre lo siguiente:

- ¿Qué significa formular objetivos y resultados estratégicos bajo el enfoque del MESCP?
- ¿De qué manera la incorporación de los principios de inclusión, intraculturalidad, interculturalidad y despatriarcalización transforma la planificación educativa?
- ¿Cómo garantizar que los objetivos estratégicos no se queden en el papel, sino que se conviertan en compromisos reales de la comunidad educativa?



## ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA



### Trabajo final del Tema 2 – Desarrollo de Marcos Estratégicos

**Propósito:** Convertir el diagnóstico en un Marco Estratégico con objetivos, resultados y metas SMART alineadas al MESCP, con fichas de indicadores y acta de validación comunitaria.

#### Producto a entregar:

- 1. Matriz ORI** (Objetivos–Resultados–Indicadores–Fuentes–Frecuencia–Responsables).
- 2. Tres fichas de indicadores** (definición operacional, fórmula, línea base, meta, fuente, frecuencia, desagregaciones). Al menos 1 indicador de género y 1 indicador de EIIP.
- 3. Acta de validación** (firma CEPO/ILC, madres/padres y DDE; acuerdos de ajuste).
- 4. Cronograma de levantamiento de línea base** (quién, cuándo y cómo).

#### Pasos sugeridos:

1. Reescribir problema central en el **objetivo general**; derivar 2–3 **objetivos específicos** desde causas críticas.
2. Definir **resultados observables** por objetivo.
3. Redactar **indicadores SMART** (con género y L1/L2) + línea base/ meta/fuente/frecuencia.
4. Validar en Mesa Pedagógica y ajustar.

(Basado en UNDP RBM y PCM-UE; pertinencia MESCP y normalización lingüística).

#### Criterios de evaluación:

- Claridad y capacidad de medición; alineación a MESCP; incorporación de criterios de EIIP; incorporación de criterios de despatriarcalización (positivos o transformadores de género), inclusión y plurilingüismo explícitos; factibilidad y calidad técnica de indicadores.



## **Tema 3**

# **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA**







## Introducción

En la gestión educativa distrital, el seguimiento y la evaluación (SyE) cumplen un papel central para garantizar que los planes estratégicos y operativos se traduzcan en mejoras tangibles en las unidades educativas y en las comunidades. Tradicionalmente, en muchos sistemas educativos la evaluación ha sido concebida como un instrumento de control y fiscalización, donde se buscan fallas y se responsabiliza a los actores. Sin embargo, bajo el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP), la evaluación adquiere un nuevo sentido: se convierte en un espacio de aprendizaje colectivo, que permite reconocer logros, identificar dificultades, reflexionar sobre los procesos y, sobre todo, tomar decisiones informadas para mejorar la práctica educativa.

Este enfoque transformador se sustenta en principios establecidos en la Ley 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”, que orienta la educación hacia la inclusión, la equidad, la intraculturalidad, la interculturalidad y el plurilingüismo. De esta manera, el seguimiento y la evaluación no son fines en sí mismos, sino procesos al servicio de la comunidad educativa, que aseguran la pertinencia cultural, la igualdad de género, el uso de las lenguas originarias (L1) junto al castellano (L2) y la despatriarcalización de las relaciones escolares.



### ACTIVIDAD DE INICIO

#### Analice estas situaciones:

- ◆ En su distrito, ¿cómo se realiza actualmente el seguimiento a los POA? ¿Es solo un requisito administrativo o un espacio de reflexión pedagógica?
- ◆ ¿Alguna vez participó en una evaluación en la que maestras/os, estudiantes y familias pudieran dar su opinión? ¿Qué cambió a partir de esa experiencia?
- ◆ Imagine que, al evaluar los avances de un proyecto de fortalecimiento de lectura en lengua originaria, los resultados muestran poco impacto. ¿Qué pasos debería seguir la DDE para replantear la estrategia?

## 5.FOMENTANDO UNA CULTURA EVALUATIVA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

### 5.1.DE LA CULTURA DEL CONTROL A LA CULTURA DEL APRENDIZAJE Y LA MEJORA CONTINUA

**Figura 5.**  
*Retroalimentación*



*Fuente: Freepik*

Una de las mayores transformaciones que debe impulsarse desde las Direcciones Distritales de Educación (DDE) es el tránsito de una **cultura del control** a una **cultura del aprendizaje**. En la primera, la evaluación se percibe como amenaza: se revisan registros, se aplican sanciones y los actores educativos actúan a la defensiva. En la segunda, la evaluación se concibe como **retroalimentación**: un proceso que permite analizar lo que se hace, reconocer avances y descubrir caminos para la mejora continua.

Este cambio cultural requiere tiempo, formación y confianza. Supone comprender que **evaluar no es castigar, sino acompañar**; que el dato recolectado no es para llenar informes, sino para **guiar decisiones pedagógicas**. En este sentido, la evaluación se convierte en **herramienta de empoderamiento colectivo** y no en un mecanismo de vigilancia individual.

#### Principios de la cultura evaluativa en el MESCP

- ◆ **Participación amplia:** involucra a maestras/os, directores/as, estudiantes, madres y padres de familia, Consejos Educativos de Pueblos Originarios (CEPOs) e Institutos de Lengua y Cultura (ILC).
- ◆ **Inclusión y equidad:** los instrumentos deben desagregar resultados por género y lengua, visibilizando brechas que muchas veces permanecen ocultas.
- ◆ **Pertinencia cultural:** se consideran los saberes y prácticas locales como criterios de calidad educativa.
- ◆ **Transparencia y corresponsabilidad:** los resultados no se guardan en oficinas, sino que se comparten en mesas pedagógicas y asambleas comunitarias.

- ♦ **Mejora continua:** cada ciclo de seguimiento genera aprendizajes que alimentan la planificación siguiente.

## 6. HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

### Bitácoras de acompañamiento pedagógico

Las bitácoras constituyen un instrumento clave para registrar de manera sistemática los avances observados en visitas pedagógicas. A diferencia de informes extensos y burocráticos, la bitácora es **breve, concreta y orientada** a la acción. En ella se consignan fortalezas, aspectos por mejorar, compromisos asumidos y evidencias recogidas (fotos, muestras de trabajos, grabaciones).

Su utilidad radica en que permite **dar continuidad** al proceso: la próxima visita no parte de cero, sino que retoma lo acordado. Así, se construye una “memoria pedagógica” del distrito, accesible a todos los actores.

### Fichas de observación de aula con enfoque formativo

La observación de clases es una de las prácticas más sensibles y potentes en el seguimiento. Para evitar percepciones de fiscalización, las fichas deben centrarse en aspectos concretos, observables y vinculados a los principios del MESCP. Por ejemplo:

- ♦ ¿Se usó la lengua originaria (L1) en la interacción?
- ♦ ¿Las niñas y los niños participaron en igualdad de condiciones?
- ♦ ¿Se incorporaron ejemplos y saberes comunitarios en la explicación?

Una ficha de observación bien diseñada no busca calificar al maestro/a, sino generar **evidencias objetivas** que luego alimenten una retroalimentación clara y respetuosa.

### Matriz de objetivos, resultados e indicadores

La matriz ORI (Objetivos–Resultados–Indicadores) ayuda a dar coherencia al seguimiento. Permite vincular cada objetivo estratégico con resultados concretos, indicadores claros y fuentes de verificación. Al aplicar esta herramienta, los equipos distritales pueden responder: *¿qué queremos lograr? ¿cómo sabremos si avanzamos? ¿qué evidencia lo mostrará?*

**Figura 5.**  
Herramientas de monitoreo



**Fuente:** Freepik

## Rondas de aula y co-observación

Inspiradas en prácticas internacionales, las rondas de aula consisten en que un grupo de maestras/os y acompañantes de la DDE observen una clase bajo un mismo foco, para luego discutir hallazgos y aprendizajes. Este proceso fomenta la **colectividad** y rompe con la idea de que cada maestro/a trabaja en soledad. En Bolivia, puede adaptarse incluyendo la observación de prácticas de **oralidad en L1, rutinas de participación equitativa y proyectos comunitarios**.

## Evaluaciones participativas cualitativas

Existen metodologías innovadoras que complementan los datos numéricos con relatos cualitativos. Entre ellas destacan:

- ◆ **Cambio Más Significativo (MSC):** recoge historias breves de maestras/os, estudiantes y familias sobre los cambios más relevantes observados gracias a una intervención.
- ◆ **Cosecha de Alcances (Outcome Harvesting):** identifica comportamientos y prácticas que se modificaron en la comunidad como resultado de un proyecto.

Estas herramientas son útiles para visibilizar transformaciones en dimensiones como **empoderamiento estudiantil, uso de lenguas originarias o participación de mujeres en la gestión escolar**.

## 6.1. TÉCNICAS PARA EL SEGUIMIENTO DE AVANCES Y LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

### Seguimiento de procesos

El seguimiento se centra en **acciones en curso**: visitas de aula, reuniones comunitarias, talleres de formación, implementación de proyectos. Se trata de **verificar la ejecución** y recoger información temprana que permita hacer ajustes.

**Ejemplo:** registrar cada dos semanas el porcentaje de aulas donde se aplican rutinas de oralidad en L1. Si se detecta un bajo cumplimiento, la DDE puede organizar refuerzos formativos.

### Evaluación de resultados e impacto

Mientras que el seguimiento observa procesos en marcha, la evaluación analiza los **cambios logrados** al concluir un periodo. Puede ser de resultados (efectos inmediatos) o de impacto (transformaciones sostenidas a largo plazo).

**Ejemplo de resultado:** incremento en la participación de niñas en debates de aula.

**Ejemplo de impacto:** mejora en la tasa de permanencia escolar de adolescentes mujeres en el nivel secundario.

## 7.USO DE INDICADORES PARA MEJORAR ESTRATEGIAS Y APLICAR POLÍTICAS EDUCATIVAS

### ¿Qué es un indicador?

Es una **señal objetiva y medible** que permite verificar el grado de avance hacia una meta. No basta con definir metas ambiciosas: es imprescindible establecer indicadores que las hagan verificables.

### Tipos de indicadores

- ◆ **De proceso:** miden la ejecución (número de capacitaciones, visitas realizadas).
- ◆ **De resultado:** miden cambios inmediatos (porcentaje de estudiantes que leen en L1 al finalizar el ciclo inicial).
- ◆ **De impacto:** miden transformaciones sostenidas (reducción de la deserción en comunidades rurales).

### Construcción de indicadores participativos

Para que los indicadores sean aceptados y útiles, deben definirse con la comunidad. Un buen indicador es **SMART**: específico, medible, alcanzable, relevante y temporal. Además, debe **desagregarse por género y lengua**, para visibilizar inequidades.

**Ejemplo:** "Para 2026, el 70% de las aulas de primaria del distrito aplica rutinas de oralidad en lengua quechua durante al menos 5 minutos en cada sesión de comunicación".

### 7.1.ADAPTACIÓN CONTINUA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

El seguimiento y la evaluación no son etapas finales, sino procesos cíclicos que retroalimentan la planificación. Un buen sistema de SyE debe permitir que, si un indicador muestra rezago, se revisen las estrategias, se reasignen recursos y se ajusten las metas.

En este sentido, el ciclo de gestión educativa distrital debe comprender cuatro momentos:

- 1.Planificar** metas e indicadores.
- 2.Implementar** acciones pedagógicas y comunitarias.
- 3.Monitorear y evaluar** avances con herramientas diversas.
- 4.Ajustar** los planes estratégicos en función de los hallazgos.

De esta forma, la planificación deja de ser un documento estático y se convierte en un **instrumento vivo**, en permanente diálogo con la realidad y con la comunidad.

## RECURSO DIDÁCTICO VIII

### Historias que inspiran

#### Chile – Evaluación Formativa

La política chilena ha promovido que la evaluación en aula deje de ser punitiva para convertirse en retroalimentación permanente. Guías, instrumentos y capacitaciones han consolidado una cultura evaluativa orientada al aprendizaje.

#### Perú – Acompañamiento pedagógico

El Ministerio de Educación peruano desarrolló manuales y protocolos para observación de clases y retroalimentación formativa. La sistematicidad de las visitas y la claridad de los instrumentos han sido clave para instalar una práctica de acompañamiento pedagógico que mejora directamente la calidad de la enseñanza.

### Reflexión en la Práctica Educativa

Después de revisar el tema, reflexione sobre:

- ◆ ¿Por qué la evaluación debe ser concebida como un proceso de aprendizaje y mejora, más que como un mecanismo de control?
- ◆ ¿Qué técnicas o herramientas participativas pueden utilizarse para involucrar a toda la comunidad educativa en la evaluación?
- ◆ ¿Cómo la adaptación de los planes estratégicos en función de los resultados fortalece la pertinencia y eficacia de la gestión educativa distrital?



## ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

### Trabajo final del Tema 3 – Seguimiento y evaluación participativa

**Propósito:** Diseñar el sistema mínimo viable de seguimiento y evaluación distrital para un trimestre: instrumentos, captura de datos y uso para ajuste del POA.

#### **Producto a entregar:**

1. **Bitácora de acompañamiento** (plantilla + un registro simulado completo).
2. **Ficha de observación de aula** con 8–10 ítems (participación por género, uso L1/L2, pertinencia cultural, retroalimentación formativa).
3. **Cuadro de mando** (Excel/Sheets) con 6–10 indicadores faro conectados a la Matriz ORI.
4. **Plan de recolección** (si hay conectividad limitada: flujo con Kobo/Forms offline; fuentes: fichas, encuestas breves y MSC).
5. **Informe de cierre de ciclo** (2–3 páginas): resultados, dos historias de cambio más significativo y ajustes al POA.

#### **Pasos sugeridos:**

1. Elegir indicadores faro (proceso, resultado, impacto) y construir fichas operativas.
2. Diseñar instrumentos (bitácora, ficha de aula); acordar periodicidad y responsables.
3. Configurar captura de datos (offline si aplica) y tablero de seguimiento.
4. Al cierre, analizar datos + narrativas (MSC/Cosecha de Alcances) y emitir ajustes. *(Respaldado por guías de evaluación formativa Chile/Perú, UNDP RBM, MSC/OH y Ceibal).*

#### **Criterios de evaluación:**

- Calidad técnica de instrumentos; trazabilidad, datos y decisiones; evidencia de enfoque inclusivo (género/L1/L2); claridad del informe y pertinencia de ajustes.



## CONCRECIÓN FINAL PARA LA PRÁCTICA EDUCATIVA

### Trabajo Final Cuaderno 2

**Título:** Plan estratégico distrital: de la identificación de necesidades al seguimiento participativo

**Propósito:** Que cada participante sea capaz de integrar lo aprendido en los tres temas en un único producto sencillo: un POA distrital con diagnóstico breve, objetivos y metas claras, y un esquema básico de seguimiento participativo.

**Producto único a entregar (3 a 5 páginas + anexos opcionales)**

#### 1. Diagnóstico breve (Tema 1)

- Un mapa de actores/as simplificado (lista de 5 a 7 actores clave y su rol).
- Un árbol de problemas y objetivos simplificado identificados en el distrito educativo.
- Una lista de 3 necesidades educativas prioritarias, acordadas con la comunidad.

#### 2. Objetivos y metas estratégicas (Tema 2)

- Un objetivo general (formulado en positivo).
- Dos objetivos específicos con sus respectivos resultados esperados.
- Una meta SMART por cada objetivo específico (específica, medible, alcanzable, relevante, temporal).
- Cuadro resumen identificando en qué medida los objetivos y resultados propuestos son negativos, neutrales, sensibles, positivos o transformadores de género.

#### 3. Seguimiento y evaluación participativa (Tema 3)

- Selección de **2 indicadores simples** (ejemplo: “% de clases con uso de L1” o “número de madres/padres que participan en reuniones pedagógicas”).



- Una **bitácora de acompañamiento** breve (tabla de 4 columnas: fecha, actividad, logros, acuerdos).
- Una propuesta de **reunión trimestral** con la comunidad (1 párrafo explicando cómo socializar resultados y tomar decisiones de mejora).

### Paso a paso de elaboración

1. **Elegir un problema real** (ejemplo: baja participación de madres y padres en actividades pedagógicas).
2. **Transformar el problema en objetivo** (ejemplo: incrementar la participación familiar en el acompañamiento escolar).
3. **Definir resultados concretos** (ejemplo: más familias presentes en ferias y clases abiertas).
4. **Formular metas SMART** (ejemplo: “para noviembre de 2026, el 60% de las UEs realiza al menos 1 actividad pedagógica con participación de madres/padres al mes”).
5. **Realizar el análisis de género** a partir de las herramientas proporcionadas.
6. **Seleccionar 2 indicadores** que permitan medir avances.
7. **Diseñar una bitácora** (1 hoja) para anotar acuerdos y logros.
8. **Plantear cómo socializar resultados** (ejemplo: cada trimestre, reunión con CEPO, ILC y familias para compartir avances).

### Ejemplo aplicado

#### Diagnóstico breve:

En el distrito X se observa baja participación de madres y padres en el proceso educativo. De 15 UEs, solo 4 realizan actividades conjuntas con familias.

#### Mapa de actores/as:

- DDE: coordina procesos.
- Directores/as de UE: convocan a familias.
- Maestros/as: facilitan espacios de participación.
- Madres y padres: acompañan actividades.
- CEPO: apoya en pertinencia cultural y uso de L1.

**Necesidades priorizadas:**

1. Mayor involucramiento familiar.
2. Uso de lengua originaria en reuniones escolares.
3. Espacios para dialogar sobre despatriarcalización y corresponsabilidad.

**Objetivo general:**

Fortalecer la participación de madres y padres en el proceso educativo, con enfoque intercultural y despatriarcalizador.

**Objetivos específicos y metas:**

- **OE1:** Promover actividades pedagógicas con familias.  
→ Meta: Para 2026, el 60% de las UEs realiza al menos una actividad mensual con participación de madres/padres.
- **OE2:** Garantizar pertinencia cultural y uso de L1 en reuniones escolares.  
→ Meta: Para 2026, el 70% de reuniones distritales se realizan también en lengua originaria.

**Indicadores:**

- % de UEs con actividades mensuales con familias.
- % de reuniones con uso de L1.

**Bitácora de acompañamiento (ejemplo de tabla):**

Fecha	Actividad	Logros alcanzados	Acuerdos para el siguiente paso
10/04/25	Feria de lectura bilingüe	40 madres/ padres presentes, se usó quechua	Organizar feria de ciencias en mayo
25/04/25	Reunión de planificación	Directores acordaron incluir L1 en actas	Próxima reunión 20/05/25 con acta en L1

### **Reunión trimestral con la comunidad:**

Cada tres meses la DDE organiza una reunión distrital con directores/as, representantes de CEPO, ILC, madres/padres y estudiantes líderes, donde se presentan los resultados de los indicadores y se acuerdan ajustes simples (por ejemplo, reforzar la participación femenina en actividades de ciencia).



## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad de la Educación. (2016). Guía: Evaluación formativa. Evaluando clase a clase para mejorar el aprendizaje. [https://www.evaluacionformativa.cl/wp-content/uploads/2016/06/Gu%C3%ADa\\_Evaluaci%C3%B3n\\_Formativa.pdf](https://www.evaluacionformativa.cl/wp-content/uploads/2016/06/Gu%C3%ADa_Evaluaci%C3%B3n_Formativa.pdf) Evaluación Formativa
- AECID. (s. f.). Gestión del ciclo del proyecto. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <https://www.aecid.es>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2016). Orientaciones de calidad. [https://archivos.agenciaeducacion.cl/Orientaciones\\_de\\_calidad.pdf](https://archivos.agenciaeducacion.cl/Orientaciones_de_calidad.pdf) Archivos Agencia Educación
- Banco Mundial. (s. f.). Diez pasos hacia un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados: Manual para profesionales del desarrollo (versión en español). <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/84e1b3ba-74a2-5a19-a68d-a4b9632b74ad> Open Knowledge Repository
- BetterEvaluation. (2012, 27 de diciembre/2024, 27 de junio). Cosecha de Alcances (Outcome Harvesting). <https://www.betterevaluation.org/es/tools-resources/cosecha-de-alcances> / <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/outcome-harvesting> BetterEvaluation+1
- Centro Ceibal. (2022, 21 de febrero). Monitoreo y evaluación – Informes y evidencias. <https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/monitoreo-y-evaluacion/> Ceibal
- Centro Ceibal & ANEP. (2010). Evaluación del Plan Ceibal 2010: Documento resumen. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones/plan-ceibal/informe%20de%20evaluacion%20del%20plan%20ceibal%202010%20-%20documento%20resumen.pdf> ANEP
- CEMSE. (2025, 22 de enero). Sistematización: Aplicación comunitaria del sistema de indicadores para avanzar hacia la EIIPD. Centro de Multiservicios Educativos. [https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/sistematizacion-experiencias/sistematizacion\\_EIIP.pdf](https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/sistematizacion-experiencias/sistematizacion_EIIP.pdf)
- CEMSE. (2013). Sistema de indicadores educativos inclusivos. Centro de Multiservicios Educativos. [https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/libros-investigaciones/sistema\\_indicadores\\_2013\\_ei-comprimido.pdf](https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/libros-investigaciones/sistema_indicadores_2013_ei-comprimido.pdf)
- CEPOs. (2024, 18 de septiembre). Propuesta educativa hacia el Congreso Plurinacional de Educación (Documento base). Consejos Educativos de los Pueblos Originarios. [https://educacioninterculturalbolivia.org.bo/propuesta\\_educativa\\_cepos/](https://educacioninterculturalbolivia.org.bo/propuesta_educativa_cepos/) (PDF: <https://educacioninterculturalbolivia.org.bo/wp->

content/uploads/participacion-social-en-educacion/PROPUESTA%20EDUCATIVA%20CEPOS-2023.pdf)

CPEIP – Ministerio de Educación de Chile. (2019). Estudio de clases. Serie Trabajo Colaborativo para el Desarrollo Profesional. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-de-clases.pdf> (véase también ficha en Biblioteca Digital MINEDUC: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/4586>) Cpeip+1

Davies, R., & Dart, J. (2005/2017). La técnica del Cambio Más Significativo (MSC): Guía (trad. esp.). <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf> (versión original en inglés: <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2018/01/MSCGuide.pdf>) mande.co.uk+1

El País (García, R. J.). (2025, 19 de marzo). La radio escolar, espejo de una comunidad educativa. El País—Escuelas en red. <https://elpais.com/educacion/escuelas-en-red/2025-03-19/la-radio-escolar-espejo-de-una-comunidad-educativa.html>

Folgar, L. (2020). Plan Ceibal 2020: Desafíos de innovación educativa en Uruguay. Agencia Nacional de Investigación e Innovación. [https://redi.anii.org.uy/jspui/bitstream/20.500.12381/308/1/Plan%20Ceibal%202020\\_Desaf%C3%ADos%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Educativa%20en%20Uruguay.pdf](https://redi.anii.org.uy/jspui/bitstream/20.500.12381/308/1/Plan%20Ceibal%202020_Desaf%C3%ADos%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Educativa%20en%20Uruguay.pdf) redi.anii.org.uy

InteRed (Coord. I. P. Garay). (2018/2019). Pedagogía de los cuidados: Aportes para su construcción (Marco teórico). Fundación InteRed. [https://pedagogiadeloscuidados.intered.org/wp-content/uploads/2018/05/Marco-Teorico\\_Completo.pdf](https://pedagogiadeloscuidados.intered.org/wp-content/uploads/2018/05/Marco-Teorico_Completo.pdf) (ver también ficha: [https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-outil-228\\_es.html](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-outil-228_es.html))

InteRed (Álvarez, M., et al.). (2018). Semillas para una pedagogía de los cuidados. Fundación InteRed. <https://pedagogiadeloscuidados.intered.org/wp-content/uploads/2018/05/Semillas-cuidados.pdf>

KoboToolbox. (2025). Documentación en línea (incluye captura de datos offline). <https://support.kobotoolbox.org/> y <https://support.kobotoolbox.org/data-offline.html> (actualizado 7 de julio de 2025) (sitio principal: <https://www.kobotoolbox.org/>) support.kobotoolbox.org+2support.kobotoolbox.org+2

MINEDU – Perú. (2016–2018). Rúbricas de observación de aula: Manuales de aplicación (Ciclo I y jardín).

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5332/R%C3%BAbricas%20de%20observaci%C3%B3n%20de%20aula%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20manual%20de%20aplicaci%C3%B3n.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

- <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/rubricas-de-observacion-de-aula/pdf/manual-de-aplicacion-cuna.pdf>
- <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/rubricas-de-observacion-de-aula/pdf/manual-de-aplicacion-jardin.pdf> Repositorio Minedu+2Evaluación Docente+2
- MINEDU – Perú. (s. f.). Protocolo de acompañamiento pedagógico. <https://www.minedu.gob.pe/opyc/files/Protocolodelacompanantedepedagogico.pdf> Ministerio de Educación
- Ministerio de Educación (Bolivia). (2010). Ley N.º 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” (texto oficial). [https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/LEY\\_070\\_AVELINO\\_SINANI\\_ELIZARDO\\_PEREZ.pdf](https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/LEY_070_AVELINO_SINANI_ELIZARDO_PEREZ.pdf) (véase también ficha UNESCO-SITEAL: <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/92/ley-702010-ley-educacion-avelino-sinani-elizardo-perez>) Ministerio de Educación+1
- Ministerio de Educación de Bolivia. (2021, 8 de noviembre). El Ministerio de Educación lanza Diplomado en Investigación Vivencial y Sistematización Productiva de EIIP (nota de prensa). [https://www.minedu.gob.bo/index.php?Itemid=854&catid=182&id=5592%3Ael-ministerio-de-educacion-lanza-diplomado-en-investigacion-vivencial-y-sistematizacion-productiva-de-educacion-intracultural-intercultural-y-plurilinguee&option=com\\_content&view=article](https://www.minedu.gob.bo/index.php?Itemid=854&catid=182&id=5592%3Ael-ministerio-de-educacion-lanza-diplomado-en-investigacion-vivencial-y-sistematizacion-productiva-de-educacion-intracultural-intercultural-y-plurilinguee&option=com_content&view=article)
- Ministerio de la Presidencia (Bolivia). (2012, 2 de agosto). Decreto Supremo N.º 1313 (Reglamenta el IPELC, art. 88 Ley 070). <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N1313.html> (véase también repositorio MINEDU-RED: <https://red.minedu.gob.bo/fuente/recurso/6920>) Lexivox+1
- PNUD Bolivia. (2024). Guía de capacitación: KoboToolbox (manual en español). <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-bo-guia-capacitacion-kobotoolbox-pnudbolivia.pdf> (véase también manual PNUD 2025 Costa Rica: [https://pnud-conocimiento.cr/wp-content/uploads/2025/05/Manual\\_Kobotoolbox.pdf](https://pnud-conocimiento.cr/wp-content/uploads/2025/05/Manual_Kobotoolbox.pdf)) UNDP+1
- PNUD. (2025, 17 de junio). Guía para la creación de indicadores (edición Panamá). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/es/panama/publicaciones/guia-para-la-creacion-de-indicadores> (PDF: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-06/undp-panama-guia1.pdf>)
- UNESCO/IIEP-SITEAL. (2017). Plan Ceibal – Monitoreo y evaluación educativa. Selección de documentos. <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/1191/plan-ceibal-proyecto-conectividad-educativa-informatica-basica-aprendizaje-linea SITEAL>

UNDP – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013/2021). Manual/Guías de planificación, seguimiento y evaluación para resultados de desarrollo (ed. 2013; Guías actualizadas 2021).

<https://digitallibrary.un.org/record/671515?ln=en>

<https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results>

<https://popp.undp.org/document/undp-evaluation-guidelines-revised-edition-june-2021> Biblioteca ONU+2UNDP+2

Unión Europea – Oficina de Publicaciones. (1993/2001). Gestión del ciclo del proyecto (GCP) y Enfoque de Marco Lógico (ediciones históricas y manuales PCM). <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/58c406ab-f247-47df-8d77-a7b003e00faf> (véanse compilaciones PCM/LogFrame: [https://is.muni.cz/el/fss/jaro2009/SOC777/PCM\\_EU.pdf](https://is.muni.cz/el/fss/jaro2009/SOC777/PCM_EU.pdf)) Publications Office of the EU+1

WaterAid. (2016). El Cambio Más Significativo: guía breve de uso. <https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxoof256/files/4-el-cambio-ms-significativo.pdf> washmatters.wateraid.org

Wilson-Grau, R. (2015/2022). Cosecha de Alcances (Outcome Harvesting): Manual en español. [https://outcomeharvesting.net/wp-content/uploads/2022/02/Cosecha-de-Alcances-2015\\_ESPANOL.pdf](https://outcomeharvesting.net/wp-content/uploads/2022/02/Cosecha-de-Alcances-2015_ESPANOL.pdf) (véase también guía WWF: [https://wwflac.awsassets.panda.org/downloads/guia\\_practica\\_para\\_recolectores\\_y\\_coordinadores\\_de\\_cosecha.pdf](https://wwflac.awsassets.panda.org/downloads/guia_practica_para_recolectores_y_coordinadores_de_cosecha.pdf))











BICENTENARIO DE  
**BOLIVIA**



ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN

**UNEFECO**  
Unidad Especializada de Formación Continua

