

MANUAL

BUENAS PRÁCTICAS

EN CICLOS DE MEJORA CONTINUA

¿Qué son?, ¿Cómo se reconocen?, ¿Para qué y cómo sistematizarlas?

MARCELA ROMÁN C.



SISTEMA DE CALIDAD
EN LA GESTIÓN
ESCOLAR

CONTENIDO

- 3 PRÓLOGO
- 5 INTRODUCCIÓN
- 6 CONTEXTO PARA LA DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS: MEJORA CONTINUA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- 7 Las buenas prácticas como parte de procesos de Mejora Continua
- 8 Gestión del conocimiento y buenas prácticas en contextos educativos
- 10 ¿QUÉ ES UNA “BUENA PRÁCTICA”?
- 11 ¿Cómo se reconoce una buena práctica?
- 13 ¿Por qué importa diseñar, implementar y sistematizar “buenas prácticas”?
El reconocimiento y difusión de “buenas prácticas”
- 14 Factores que facilitan la implementación de buenas prácticas
- 15 ¿Qué ámbitos o dimensiones pueden cubrir las buenas prácticas?
Ejemplos de prácticas en algunos campos más específicos y transversales
- 17 DESCRIPCIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
- 18 Sugerencias para describir las buenas prácticas
- 20 Sobre la sistematización
- 20 Sistematizar una buena práctica: reflexión, interpretación crítica y aprendizaje sobre la experiencia vivida
- 21 ¿Por qué es importante sistematizar una buena práctica?
- 22 Algunas consideraciones sobre condiciones y aspectos de la sistematización de buenas prácticas
- 23 BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS



Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús - FLACSI ©
Saúl Cuautle Quechol, SJ., presidente

Autora: Marcela Román

Revisión y aportes: Mora Podestá, Jimena Sandoya, Juan Felipe Carrillo

Diagramación y diseño: Javier González

Nuestras escuelas están llamadas a innovar. El discernimiento comunitario de nuestro Apostolado Educativo global nos ha dejado claro que “nuestra tradición nos llama a participar en una conversación continua sobre los mejores medios para servir a nuestra misión actual, que debe reflejarse en la renovación y la innovación en nuestros colegios y modelos pedagógicos”; de igual forma, nuestro Padre General, Arturo Sosa, S.J., nos recuerda que “esto implicará que exploremos lo que otros hacen y lo que podemos aprender de ellos, como también lo que la ciencia de la pedagogía plantea para un mundo cada vez más técnico y caracterizado por la cultura digital en la que nuestros estudiantes han nacido y crecido”.

El presente manual sobre buenas prácticas ha sido elaborado con el propósito de contribuir a este llamado. Se trata de una herramienta que facilitará que desde los equipos directivos y docentes de nuestras escuelas se consolide una cultura de la mejora continua, que permita seguir dando pasos a la renovación y la innovación, teniendo como base la riqueza de nuestra tradición educativa que tiene sus raíces en la Espiritualidad Ignaciana.

De esta manera, la gestión del conocimiento, expresada en el proceso de identificación, documentación, sistematización e intercambio de buenas prácticas, se convierte para la escuela en un ejercicio de búsqueda permanente del Magis; de consolidar una cultura de reflexión y evaluación permanentes como lo sugiere el Paradigma Pedagógico Ignaciano; y, de proyectarse hacia el futuro desde la fidelidad con nuestro modo de proceder: haciendo uso del discernimiento y nutriéndose de la riqueza que surge del trabajo en red. A continuación, se incluyen algunas reflexiones sobre esta relación.

Como se podrá ver a lo largo del documento, la implementación y sistematización de buenas prácticas constituye un elemento central en los ciclos de mejora continua. Es la forma como la escuela hace uso del conocimiento adquirido a lo largo del tiempo y lo enfoca

hacia la búsqueda del mejor y el mayor servicio. Es así como la búsqueda permanente del Magis permite *“contribuir a la innovación y a la búsqueda de mejores caminos y estrategias para alcanzar los resultados comprometidos, dificultando que se instale una cultura autocomplaciente”*¹.

La mejora continua no puede ocurrir sin la reflexión y la evaluación que surgen de una lectura profunda del contexto. Estos procesos resultan fundamentales para instalar procesos de mejora y de innovación pertinentes. Para que esto sea posible se hace necesario que desde nuestras escuelas no solo se aplique el Paradigma Pedagógico Ignaciano a los procesos de enseñanza – aprendizaje, sino que la práctica institucional sea coherente con este proceso. A este respecto, Luis Fernando Granados, S.J., nos recuerda que el PPI debe aplicarse a *“todo el entorno institucional que lo soporta ya que de lo contrario podría darse el peligro de contradecir institucionalmente lo que se pretende lograr. Toda la institución educa, el paradigma está al servicio de la gestión total y no solo la del conocimiento”*² (Granados SJ, 2005). La naturaleza cíclica y dinámica del PPI resultará central para dotar de sentido las mejoras que se introducen en nuestras escuelas.

El discernimiento – personal y comunitario – se encuentra en el corazón de nuestra tradición y se presenta como un elemento central para atender el llamado que se nos ha conferido a ser actores de cambio. En las Características de la Educación Jesuita ya se resaltaba su importancia histórica, al afirmar que *“Ignacio y sus compañeros tomaban sus decisiones sobre la base de un proceso permanente de discernimiento personal y en común, realizado siempre en un contexto de oración. Mediante la reflexión sobre los resultados de sus actividades, hecha en oración, los compañeros revisaban las decisiones anteriores e introducían adaptaciones en sus métodos, en una búsqueda constante*

1 Sistema de Calidad en la Gestión Escolar: una estrategia de evaluación y mejora en Red. SCGE. 2014

2 “Propuesta Educativa y Pedagógica de la Compañía de Jesús”. FLACSI. 2016

del mayor servicio de Dios (“Magis”)”³. Resulta claro entonces, que el discernimiento en la toma de decisiones es una condición necesaria para que nuestras escuelas den pasos hacia el cambio, al poner la reflexión en el centro de todos los procesos institucionales que apunten a la mejora.

Hasta este momento se han abordado aquellos elementos de nuestra tradición educativa que deben permear la práctica institucional de nuestras escuelas en su camino hacia la mejora continua y la innovación. Estamos hablando de la búsqueda de la excelencia como horizonte de trabajo; de la reflexión y la evaluación como elementos constitutivos de los procesos de mejora; y, del discernimiento como modo de proceder para la toma de decisiones. A continuación se hará mención de la importancia del intercambio, como elemento central en la renovación permanente de nuestra propuesta educativa a lo largo de los tiempos.

No estamos solos. Nuestras escuelas hacen parte de un cuerpo universal, que cuenta con más de 800 escuelas y más de 1.000 proyectos educativos en los cinco continentes. En Latinoamérica, la comunidad educativa de FLACSI está compuesta por 89 colegios, más de 10.000 docentes y colaboradores; y, más de 130.000 estudiantes. Estamos hablando de una comunidad regional y global en la que se comparte una misma Misión, que cuenta con conocimientos y experiencias innumerables y en la que se vienen formulando respuestas conjuntas para atender a los desafíos que se nos presentan. El potencial del trabajo en red, otro elemento esencial de nuestro modo de proceder, podrá ser aprovechado cada vez más en la medida que se consolide una cultura de la sistematización y el intercambio.

La conciencia de la importancia del trabajo en red siempre ha estado presente en nuestra tradición y ha sido indispensable para que la propuesta educativa de la Compañía de Jesús haya permanecido en el tiempo. Basta recordar que *“los jesuitas en los primeros colegios de la Compañía intercambiaron ideas y los frutos de su experiencia, buscando los principios y métodos que fueran ‘más’ eficaces para realizar las finalidades de su trabajo educativo. Cada institución aplicaba estos*

principios y métodos a su situación peculiar; la fuerza del ‘sistema’ jesuítico nació de este intercambio”⁴.

Asimismo, ha sido una de las razones que permitieron darle vida a FLACSI a comienzos de este milenio, al establecerse como uno de los fines de la Federación *“promover el intercambio de experiencias, conocimientos, innovaciones y recursos, y organizar proyectos conjuntos, para lograr una mejor calidad de nuestro esfuerzo educativo, coherente con las Características de la Educación de la Compañía de Jesús, el Proyecto Educativo Común y con los objetivos apostólicos de la misma en América Latina”*⁵.

Hoy ponemos a disposición de todos los integrantes de nuestra Red este manual. Los invito a que lo conozcan y lo apropien. Que se convierta en una oportunidad para reconectarnos con las raíces de nuestra tradición educativa y de atender el desafío de la renovación desde la conversión personal e institucional, desde la reflexión y el discernimiento y desde un intercambio activo de conocimientos que sea reflejo de la cultura de la generosidad a la que nos invita la Congregación General 36.

Saúl Cuautle Quechol, S.J.
Presidente FLACSI

3 Características de la Educación de la Compañía de Jesús. 1986

4 Ibid.

5 Estatutos de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de seis años diversos centros educativos de la Compañía de Jesús en América Latina, están recibiendo apoyo y acompañamiento externo, en el marco del “Sistema de calidad centrada en la gestión” de FLACSI. Modelo que promueve la Mejora Continua desde una rigurosa y planificada estrategia y perspectiva conceptual, que combina permanente y sistemáticamente la autoevaluación de la calidad, con procesos de mejora pertinentes y relevantes a tales miradas diagnósticas.

En este interesante recorrido y, específicamente al interior de los diversos procesos y etapas de mejora en que se han visto implicadas las comunidades y centros educativos, han ido emergiendo un conjunto de estrategias y prácticas que se muestran significativas y pertinentes a los problemas y objetivos de mejora que tales centros y comunidades han priorizado y asumido. Convencidos y conscientes que las escuelas que avanzan necesitan no sólo aprender de sus propias prácticas, sino que de las experiencias de otros centros y comunidades, nos ha parecido relevante incentivar la socialización e intercambio de tales prácticas, así como ofrecer espacios e insumos conceptuales y metodológicos, para su diseño, implementación y difusión.

El texto que presentamos indaga en aspectos, criterios y orientaciones para el diseño, implementación y sistematización de “buenas prácticas (BP)” en el ámbito educativo. Al mismo tiempo,

nos detenemos en la reflexión respecto del lugar, rol e importancia de contar con buenas prácticas en el marco de procesos y ciclos de mejora continua, de su adecuada descripción y sistematización para aprender de ellas y compartirlas.

Esperamos que su contenido, propuestas y sugerencias ayuden a la generación e intercambio de experiencias significativas y efectivas, al tiempo que los invitamos a revisar y reflexionar sobre aquellas que ya son parte del acumulado institucional, desde los principios y criterios que la literatura y la experiencia ha validado como esenciales para ser llamadas: buenas prácticas.

Al finalizar esta presentación, queremos agradecer a todos los colegios y comunidades educativas que han recorrido con nosotros este desafiante camino de mejora continua. En este andar nuestro aprendizaje -en tanto profesionales de apoyo- ha sido enorme y valioso. Desde el SCGE reiteramos el compromiso asumido desde el inicio por fortalecer y mejorar la calidad de la educación en los centros FLACSI de América Latina, ofreciendo estrategias y entregando diversos apoyos y recursos. En este marco, la promoción y reconocimiento de “buenas prácticas”, adquiere un lugar central y relevante.

1

CONTEXTO PARA LA DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS: MEJORA CONTINUA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El esquema a continuación muestra la interesante y virtuosa relación entre las buenas prácticas, en tanto experiencias significativas que emergen al interior de procesos de mejora y la necesaria comprensión, análisis, apropiación y difusión del potencial de conocimientos y saberes relevantes que tales prácticas contienen.



MEJORA CONTINUA

En los procesos de mejora continua surgen experiencias significativas que se muestran pertinentes para los objetivos buscados por centros y comunidades educativas. Entre estas se encuentran algunas “buenas prácticas”, susceptibles de reconocer como tales, describirlas y eventualmente sistematizarlas, a fin de compartirlas, y aprender de ellas para así, fortalecer la mejora de procesos y prácticas institucionales.



GESTIÓN CONOCIMIENTO

Uno de los grandes desafíos desde la gestión pedagógica, es poder usar oportuna y adecuadamente el gran cúmulo de información, datos y saberes que circulan al interior de las instituciones educativas. El cómo hacerlo, cuándo hacerlo y qué saberes, datos o información son los prioritarios y relevantes, son preguntas propias de lo que se denomina: “gestión del conocimiento en educación”. Las “buenas prácticas”, se levantan como uno de los conocimientos más relevantes, en tanto su aporte significativo a los procesos de mejora continua.



Proyectos, Planes/programas
Experiencias, Actividades...etc.
Prácticas y **BUENAS PRÁCTICAS**

Las buenas prácticas como parte de procesos de Mejora Continua

La decisión de organizar las actividades y procedimientos institucionales, así como las experiencias, estrategias y métodos de enseñanza y aprendizaje en un contexto permanente de “mejora continua”, expresa la búsqueda de un cambio significativo y pertinente de organización, dinámica y perspectiva, llevado a cabo mediante un proceso sistemático y planificado con la finalidad de mejorar dichos procedimientos y prácticas y con ello, afectar positivamente la formación y aprendizajes que alcanzan los estudiantes.

Lo anterior supone asumir y promover una cultura institucional de mejora continua, es decir, compartir el sentido, los propósitos y fines de este cambio mayor, así como instalar procesos de mejora que han de mantenerse en el tiempo y revisarse permanentemente. En este camino de cambios, modificaciones y ajustes, van surgiendo también algunas innovaciones que se muestran pertinentes y necesarias para el fortalecimiento de aquellas prácticas y procesos, anteriormente señalados. El cambio, así como la innovación pertinente y con sentido, madura y se institucionaliza entonces como consecuencia de procesos internos, validados

y legitimados por las instituciones y sus comunidades educativas, especialmente por los educadores.

Otro aspecto esencial y propio de la Mejora Continua, es la instalación de sistemas y estrategias, rigurosos y planificados de Autoevaluación de la calidad educativa ofrecida. La reflexión y análisis de los resultados de estos procesos diagnósticos, hace posible no sólo la identificación de ámbitos necesarios de afectar de manera de fortalecer y mejorar la calidad referida, sino que ilumina los diseños y la implementación de planes, proyectos, PRÁCTICAS y acciones de mejoramiento que harán posible lo anterior.

La emergencia y validación de buenas prácticas al interior de procesos de mejora, son en definitiva un valioso capital de conocimiento que la comunidad educativa requiere explicitar y socializar al interior de ella, a fin de institucionalizarlas más allá de las personas que estuvieron implicadas en su definición e implementación.

Gestión del conocimiento y buenas prácticas en contextos educativos

Por *Gestión del Conocimiento* nos referimos al conjunto de métodos, procesos y estrategias que hacen posible la creación, captura, intercambio, adaptación y aplicación del conocimiento (tácito y explícito), que circula al interior de las instituciones educativas, con el objetivo de lograr los resultados esperados y contribuir al impacto deseado de una forma eficiente. El esquema a continuación, explicita el objeto y foco propio de la gestión del conocimiento, así como la conceptualización y tipos de conocimientos.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO/ EDUCACIÓN

OBJETO: Conocimiento circulante al interior de instituciones y comunidades educativas

CONOCIMIENTO: Mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer (know-how), que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción (Davenport and Prusak, 1998; PNUD, 2012)

FOCO: Supone nuevas formas de mirar y gestionar el proceso educativo y a la escuela como institución para mejorar sus procesos, prácticas y resultados

TÁCITO:

- Se encuentra en la mente de las personas: percepciones, valores, habilidades, creencias, experiencias y nivel de expertise que les permite actuar
- Incluye el know how (saber cómo), además del aprendizaje incorporado en la mente de las personas en la institución

EXPLÍCITO:

Se encuentra sistematizado en la documentación, archivos, computadores u otros, por medio de un lenguaje formal y, por lo tanto, es susceptible de ser capturado, transferido y socializado

De esta forma, la gestión de conocimiento se muestra esencial para la comprensión, obtención y diseminación del conocimiento existente, la creación y aplicación de nuevo conocimiento, así como para la comunicación y colaboración entre las personas que lo poseen. Su **finalidad** es convertir el conocimiento disponible y generado, en aprendizaje para la institución y su comunidad, de manera que favorezca y posibilite el mejoramiento de la calidad de la formación y los aprendizajes buscados. Desde allí, busca identificar y capitalizar el conocimiento que se produce al interior de dichas instituciones educativas, haciéndolo explícito y logrando la apropiación individual y colectiva del mismo. Para lograr

lo anterior, asume a la institución educativa como **una organización que aprende**.

Nos parece importante detenernos en esta característica o atributo de las escuelas y centros educativos en tanto organizaciones que aprenden. En otras palabras, para mejorar o mantener niveles significativamente altos de desempeño, todas las organizaciones educativas, **pueden aprender de las experiencias propias y de otras, potenciando lo que saben hacer bien**. Es decir, comprendiendo, capturando e internalizando buenas prácticas (PREAL, 2003).

Con todo entonces, las buenas prácticas reflejan una de las tantas

manifestaciones del conocimiento explícito que circula al interior y, por tanto, son susceptibles de ser estructuradas (capturadas), codificadas, transferidas y expresadas mediante un lenguaje formal compartido por todos. En este rico universo de conocimiento existente en una organización educativa, es importante preguntarse cuál es el tipo requerido institucionalmente: desde la literatura y la investigación empírica existe un alto **consenso en que uno de ellos son las Buenas Prácticas**.

2

¿QUÉ ES UNA “BUENA PRÁCTICA”?

Las buenas prácticas se constituyen en experiencias significativas concretas que son el resultado de factores personales e institucionales y que implican el conocimiento de cómo hacer algo, al mismo tiempo que la capacidad para llevarlo a cabo y lograr así los objetivos propuestos: **Saber y Saber Hacer; Conocimiento y habilidad para Actuar**. Así, dichas prácticas resultan ser efectivas, no sólo por lo que dice la teoría (investigación) en torno al problema o necesidad abordada, sino por la práctica recurrente y la observación de ella. Corresponden así a un tipo de conocimiento institucional práctico y explícito que se vuelve

pertinente y relevante para responder a sus necesidades y contextos, aprovechando sus habilidades, capacidades y trayectorias.

Desde su finalidad, dichas experiencias significativas y exitosas suponen el gran desafío de fortalecer la calidad educativa ofrecida en la institución y, por ende, han de impactar positivamente en la gestión institucional, la gestión pedagógica y en los aprendizajes y desempeños de los estudiantes.

Cerramos este punto señalando que la gestión de las buenas

prácticas ocupa un papel relevante, pues hace posible que estas experiencias exitosas puedan convertirse en parte del conocimiento organizacional y que, al ser gestionadas adecuadamente, contribuyen significativamente al logro de los objetivos institucionales.

En tanto potencialidad, cada *Buena Práctica* se constituye en una experiencia dinámica, que casi con seguridad no podrá replicarse tal cual, en un contexto diferente, pero que, sin embargo, son modelos innovadores e inspiradores para abordar problemas similares en otras realidades y contextos educativos.

¿QUÉ ES UNA “BUENA PRÁCTICA”?

2.1

¿Cómo se reconoce una buena práctica?

Dicho lo anterior, uno de los más importantes y centrales desafíos principalmente desde la gestión pedagógica, es poder reconocer las buenas prácticas al interior de procesos de mejora. Es decir, saber cuándo tenemos la certeza de estar frente a una “buena práctica” y no sólo a una práctica.

Para ello, es posible centrarse en sus atributos o rasgos constitutivos, para ver si ellos están o no presentes en la práctica que se revisa o se analiza. Estos rasgos aluden al sentido, al origen y componentes que la estructuran y por tanto son deducibles de su conceptualización o definición. A partir de estas características esenciales, es posible “interrogarla” a partir de un conjunto de criterios que hablan de la calidad de tal práctica. El cuadro a continuación entrega y describe estos criterios.

01

Base o fundamentación

Se origina en un **conocimiento implícito** sobre el problema y cambio a provocar, que incluye el “saber cómo” además del aprendizaje incorporado en la experiencia de las personas del centro o institución escolar. **Conocimiento y habilidad para actuar.**

02

Pertinencia

La pertinencia refiere a su capacidad para dar respuestas a las necesidades o problemas que la originaron, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las posibilidades existentes en el contexto educativo en el cual se desarrolla la práctica. En otras palabras, **sus objetivos son viables de lograr y atienden directamente al problema, carencia o debilidad que se busca mejorar.**

03

Relevancia

La relevancia de la práctica, **alude a la significatividad** que adquieren las acciones y resultados de dicha experiencia para los sujetos directamente involucrados en ella. Una Buena Práctica **tiene sentido y es valorada por los destinatarios e implicados.**

04

Coherencia interna

Se establece en función del grado de integración de sus distintos elementos y componentes. La coherencia interna de una práctica ocurre como resultado de la congruencia o adecuada correspondencia **-en el diseño propuesto-** entre los recursos/ insumos; actividades propuestas y resultados buscados.

05

Replicabilidad

Puede ser **transferida de manera ajustada/adaptada** a otros centros, o bien puede implementarse en nuevas situaciones en la misma institución educacional.

06

Eficacia

Logra cumplir con éxito los **objetivos** declarados en el diseño de la práctica.

07

Eficiencia

Optimiza los recursos (financieros, materiales, temporales y humanos) para desarrollar las actividades planificadas y lograr los resultados esperados.

08

Organización y articulación

La **práctica no es aislada**, sino que se articula a proyectos, planes u otras acciones al interior de procesos de mejora. En este marco, se organiza en función de objetivos explícitos, los que se relacionan con dichos proyectos, planes o acciones.

09

Monitoreo y seguimiento

Se **planifican e implementan acciones y estrategias de revisión permanente de la práctica**, lo que permite hacer ajustes de manera periódica a lo largo del tiempo durante su implementación.

10

Perdurabilidad

Se ha mantenido en el tiempo y ella se ha implementado frecuentemente (1 o 2 veces al año).

11

Inclusión y participación

Promueve la plena participación de los integrantes de la comunidad educativa en igualdad de condiciones.

12

Contextualización

Considera la realidad del centro educativo (características, necesidades, capacidades, etc.) Al mismo tiempo, una buena práctica, refuerza la identidad o sello propio de la institución que la implementa.

13

Innovación

Constituye una forma novedosa o diferente de alcanzar los objetivos e incorpora nuevas estrategias y recursos.

¿Por qué importa diseñar, implementar y sistematizar “buenas prácticas”?

Aunque la revisión del sentido y características de las buenas prácticas, permiten deducir y valorar el aporte de poder contar con este tipo de experiencias en contextos de mejora, vale la pena explicitar algunos de ellos. Por ejemplo, su potencialidad para capturar, apropiarse y compartir el conocimiento implicado en ellas, así como para aprender de tales prácticas, poder analizarlas, modificarlas, adecuarlas y hacerlas pertinentes a distintas realidades institucionales.

Por otra parte, el diseño e implementación de buenas prácticas exige y promueve una mejor gestión del conocimiento en docentes y directivos. Especialmente respecto de una toma de decisión más oportuna y efectiva sobre los procesos pedagógicos. Así como para monitorear y dar un mejor apoyo a la implementación de planes, proyectos y programas que las albergan.

Al visibilizar y validar estas experiencias significativas y efectivas, se están reconociendo los enormes esfuerzos que realizan las comunidades educativas para mejorar sus procesos y prácticas de todo tipo. Del todo importante para motivar, comprometer y afianzar el trabajo colaborativo, con sentido y logros evidenciables.

El reconocimiento y difusión de “buenas prácticas”

Dicho lo anterior, podemos resumir algunos de los principales aportes a la base de este necesario reconocimiento, socialización y difusión de las buenas prácticas. Entre ellas (MINEDUC_CHILE, 2015):

- Permiten reconocer los avances de las escuelas que lo están haciendo bien.
- Posibilitan aprender de la experiencia y ajustar las prácticas que resultan efectivas a una nueva realidad educativa.
- La socialización de las buenas prácticas hace posible que estas experiencias exitosas puedan convertirse en parte del conocimiento institucional, las que, al ser gestionadas como parte sustantiva de los procesos de mejora, puedan orientarse y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- El diseño, implementación y análisis de las buenas prácticas, desarrollan y fortalecen capacidades y habilidades propias del liderazgo pedagógico, en profesionales y equipos en los centros escolares.
- Generalmente actúan e intervienen en diferentes campos de conocimiento (interdisciplinariedad y transversalidad). Por lo tanto, establecen interconexiones entre los actores del proceso educativo, pero también entre grupos de trabajo e instituciones.
- Favorecen el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y exigen evaluación continua. Las TIC se presentan como herramientas que favorecen la gestión, monitoreo y difusión de las buenas prácticas.
- En particular, la Sistematización de las buenas prácticas, ilustra sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones educativas, especialmente respecto de su relación con la gestión pedagógica (proceso y prácticas de enseñanza-aprendizaje).

Factores que facilitan la implementación de buenas prácticas

En este punto, nos importa explicitar algunos aspectos o factores propios de los equipos docentes, así como de la gestión y liderazgo institucional, que desde la literatura y la experiencia se muestran necesarios para favorecer y promover la emergencia de buenas prácticas. Efectivamente, no basta con reconocer los aportes y bondades de contar con experiencias significativas y efectivas al interior de procesos de mejora, para que el centro y sus comunidades puedan diseñar e implementar adecuadamente tales tipos de prácticas. El esquema a continuación, muestra algunos de los factores propios de los docentes y equipos directivos (gestión institucional), que facilitan la emergencia de estas buenas prácticas:

ÁMBITO	FACTORES FACILITADORES
DE LOS EQUIPOS DOCENTES	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de su campos de enseñanza Habilidad en el uso de las TIC Conocimiento de los recursos disponibles Actitud investigadora e innovadora del proceso de enseñanza - aprendizaje
DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Promoción y liderazgo desde el equipo directivo hacia el cambio y la innovación Incentivos, planes de formación, apoyo al profesorado Seguimiento de las experiencias que se realizan Adecuada dotación de equipamiento y recursos educativos Mantenimiento y renovación de los recursos (PC, biblioteca, materiales educativos, etc.) Presencia de las TIC en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) Apertura a contar con apoyos oportunos (cuando haga falta)

2.2

¿Qué ámbitos o dimensiones pueden cubrir las buenas prácticas?

Las buenas prácticas se pueden diseñar e implementar al interior de todos aquellos ámbitos o dimensiones, que dan cuenta y albergan a los principales factores asociados a los aprendizajes y calidad educativa de las escuelas y centros educativos. Por lo tanto, los énfasis, así como sus fines, han de

responder a los desafíos estructurales de mejoramiento de cada una de estas dimensiones. El esquema a continuación presenta tales dimensiones y el sentido mayor de las buenas prácticas que son posibles de reconocer en su interior.

DIMENSIONES



Pedagógico Curricular

Gestión Institucional

**Convivencia y buen trato
(Clima)**

**Familia-Comunidad y
Escuela**

FINALIDAD: Planificación, construcción e implementación participativa de prácticas y estrategias dirigidas a:

Fortalecer el proceso de gestión pedagógica y curricular del centro educativo.

Mejorar las capacidades de la institución educativa para gestionar sus procesos internos, los equipos de trabajo y los recursos institucionales.

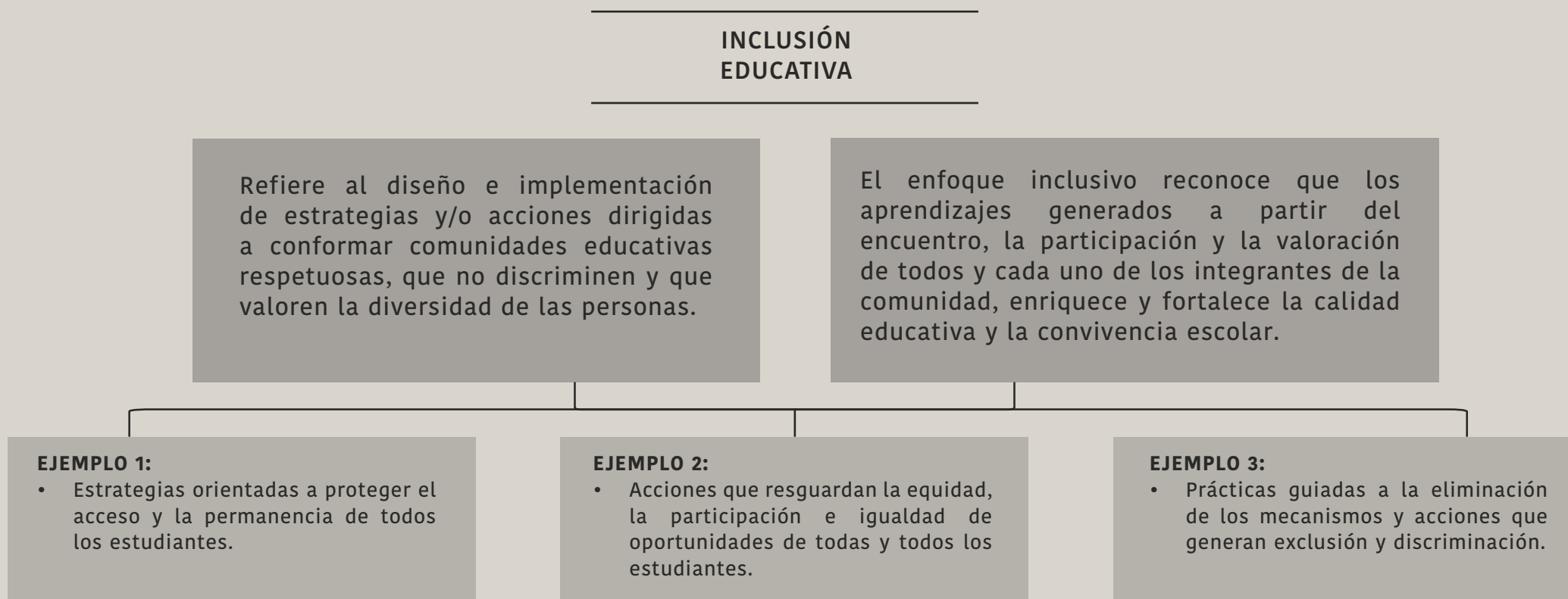
Promover e instalar el buen trato, el respeto, la sana convivencia, y la prevención de cualquier tipo de violencia entre los integrantes de la comunidad educativa.

Innovar en las formas en que el centro dialoga, incorpora, colabora y trabaja con los padres, las familias y la comunidad local.

Ejemplos de prácticas en algunos campos más específicos y transversales

En esta misma lógica, es posible identificar buenas prácticas más específicas y transversales, por cuanto intervienen en dos o más ámbitos en los cuales se organizan y desarrolla la tarea educativa. Por ejemplo, prácticas que tienen como finalidad apoyar la inclusión al interior de los centros educativos, tarea que compromete al menos, a las dimensiones de gestión, pedagógico curricular y de clima o convivencia.

El esquema a continuación permite ilustrar lo anterior.



Fuente: MINEDUC Chile-2015

3

DESCRIPCIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Siempre es recomendable **describir** una experiencia o práctica a fin de poder explicar detalladamente en qué consistió, dónde se hizo, a quienes involucró, cuál era su propósito o problema atendido, qué objetivos buscaba, cuál fue la estrategia utilizada y cuáles los resultados logrados, entre otros aspectos. Explicitar lo qué se hizo, el por qué y para qué se hizo, cómo se hizo y qué se logró, es un necesario primer paso para ordenar, explicar y comunicar la práctica más allá de quienes estuvieron implicados en ella, pero también para que los involucrados la puedan recorrer en un futuro y visibilizar sus principales componentes, objetivos y logros. Lo anterior, sobre todo si tal práctica se percibe o constata como exitosa.

La descripción entonces es una forma ordenada y planificada de explicar la experiencia o práctica, y en este ejercicio descriptivo se puede utilizar o no un formato para tales fines, como lo veremos más adelante.

Sugerencias para describir las buenas prácticas

Claramente no existe una sola forma para describir alguna experiencia, proyecto o práctica. Sin embargo, cualquiera sea el formato o estructura dada se recomienda que tal descripción contenga los aspectos más sustantivos y explicativos de tales, como los mencionados anteriormente. A continuación, se ofrece un formato tipo ficha, que permite la descripción de una Buena Práctica:

PROPUESTA DE FICHA PARA DESCRIBIR UNA BUENA PRÁCTICA

1 IDENTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA		
1.1 Nombre de la Práctica		
1.2 Nombre del centro educativo que la implementa		
1.3 Año y duración de la implementación		
1.4 Ámbito y nivel de enseñanza implicados		
1.5 Destinatarios		
1.6 Participantes / roles	Profesional	Rol/Función

2 SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA

2.1 Resumen	Breve descripción del propósito de la práctica, así como de los principales objetivos, actividades, resultados y conclusiones.
2.2 Caracterización del contexto de la práctica	Descripción de las características del centro educativo donde se implementa la práctica y de los destinatarios de ella.
2.3 Diagnóstico del problema que la origina	Breve relato respecto de la situación, problema y principales causas: ¿qué se busca abordar y resolver con la práctica?
2.4 Objetivos	Señalar los objetivos que se propone alcanzar con la intervención.

3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PRÁCTICA

3.1 Estrategia / metodología utilizada	Especificar la forma en que se llevó a cabo el proceso de implementación de la práctica: lógica de planificación, etapas, instrumentos si corresponde, otros.
3.2 Principales actividades	Describir las principales actividades implicadas en el desarrollo de la práctica. Si corresponde se ordenan en categorías mayores. Por ejemplo, por etapas; de monitoreo o seguimiento si corresponde, etc.
3.3 Resultados y evidencias	Explicitar cuáles fueron los efectos, productos y/o resultados logrados con la implementación de la práctica. Frente a ellos, señalar las evidencias que permiten afirmar tales logros.
3.4 Recursos utilizados	Describir los recursos educativos/materiales y humanos utilizados durante el desarrollo de la práctica.

4 PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1 Principales conclusiones	Señalar cuál/cuáles han sido las principales conclusiones a partir de esta experiencia.
4.2 Replicabilidad	Conclusiones respecto de las bondades y efectos positivos de repetir y replicar esta buena práctica.
4.3 Factores facilitadores	Principales factores que apoyan y facilitan el desarrollo de esta práctica.
4.4 Principales obstáculos	Principales factores que obstaculizaron el desarrollo de esta práctica.
4.5 Sugerencias	Sugerencias necesarias para el diseño, implementación y seguimiento de la práctica, destinadas a que otros centros y comunidades educativas puedan adaptarla.

Fuente: Elaboración propia en base a distinta literatura

Sobre la sistematización

La sistematización tiene como finalidad describir y comprender, para aprender de una experiencia. Profundiza comprensivamente en el desarrollo, los procesos, estrategias y logros de dicha experiencia, de un proyecto o de una práctica, entre otros.

La sistematización es un ejercicio conceptual y práctico, riguroso y planificado, a través del cual se construyen categorías, se clasifican y ordenan datos, se reflexiona y analiza críticamente sobre lo hecho y logrado, a fin de obtener

aprendizajes que posibiliten adaptar tales experiencias, ajustarlas a otros contextos y estar atentos a los elementos y factores que fueron estratégicos y cruciales en los logros obtenidos. Sistematizar no es “contar la experiencia”.

Parte de la riqueza de la sistematización radica en la diversidad de enfoques que se utilizan y que dan cuenta de la contextualización y sentido práctico que se otorga a la reflexión de la experiencia (Martinic, 1998).

SISTEMATIZACIÓN

- ➔ **Instancia analítica** que apoyada en diversas técnicas de investigación, busca construir nuevos conocimientos sobre las prácticas y procesos implicados, generar reflexión y análisis para apoyar el proceso de toma de decisiones.
- ➔ Proceso de reconstrucción y reflexión analítica y crítica sobre la experiencia implementada.
- ➔ Constata hechos y tendencias, levanta interpretaciones, sugiere soluciones y adelanta escenarios posibles.

Sistematizar una buena práctica: reflexión, interpretación crítica y aprendizaje sobre la experiencia vivida

La sistematización de las buenas prácticas, es un ejercicio interpretativo, sistemático y riguroso de reconstrucción, reflexión y análisis crítico sobre la experiencia vivida, con la finalidad de comprender cuáles fueron los principales cambios provocados y su relación con las estrategias y actividades implementadas; aprender y mejorar nuestras prácticas. La sistematización crea nuevos aprendizajes a partir de la experiencia concreta vivida. Por ello, exige recoger la mirada de quienes estuvieron directamente implicados en ella, tanto desde el diseño, implementación, como los destinatarios de tal práctica.

En otras palabras, la sistematización de estas prácticas efectivas, supone adentrarse, profundizar en el proceso vivido: no termina con la descripción de la evolución y de los resultados logrados con la implementación de la práctica. Implica un análisis profundo y crítico sobre cómo fue posible lograr lo que se logró. Supone acciones de recopilación, registro, ordenamiento, clasificación, procesamiento, reflexión, análisis, interpretación y comunicación.

Sistematizar una buena práctica es una instancia analítica de reconstrucción y reflexión crítica de lo vivido; de comprensión, discusión e interpretación, para aprender de nuestra práctica, mejorarla y comunicarla. Pasar de la reconstrucción a la interpretación crítica.

En el recuadro siguiente se comparten las principales preguntas que se busca responder desde la sistematización de una buena práctica:

Focos / preguntas prioritarias desde la sistematización de las buenas prácticas

¿Qué se hizo?; ¿Cómo se hizo?; ¿Cuáles fueron los resultados y efectos de lo realizado?; ¿Cómo perciben y viven la experiencia los distintos actores implicados?; ¿Qué favoreció el logro de objetivos y resultados?, ¿Qué lo obstaculizó?; ¿Qué cambios se podrían hacer para mejorar su eficacia; su eficiencia?; ¿Recomendaciones y lecciones aprendidas derivadas de la práctica?

Durante la sistematización se ordena, se construye y reconstruye, se descubre y comprende la lógica del proceso vivido; emergen e iluminan aquellos aspectos, situaciones y factores que han sido esenciales para provocar los cambios y resultados buscados. Y, quizás lo más distintivo de este proceso de sistematización, es su aporte a mirar la experiencia como un **sistema dinámico, a reconocer en él sus elementos, la lógica de interrelación entre ellos y, por ende, qué y cómo se producen los efectos y resultados deseados.**

DESCRIPCIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

3.4 ¿Por qué es importante sistematizar una buena práctica?

El ejercicio de sistematización de buenas prácticas se muestra significativamente beneficioso para los distintos actores y para muchos aspectos de la gestión institucional y pedagógica; así como para instalar una cultura de reflexión y análisis crítico de lo hecho y logrado. En particular, se le reconoce:

- ➔ Su clara contribución al aprendizaje y la reflexión institucional, clave para procesos de cambio y mejora continua.
- ➔ El promover una actitud investigadora y analítica, especialmente en los docentes.
- ➔ Su capacidad de generar conocimiento nuevo. Clara contribución a una mejor comprensión del problema y necesidades abordadas.
- ➔ Las oportunidades para compartir los aprendizajes al interior de la propia institución y en otros contextos y realidades educativas.
- ➔ Por su capacidad para desarrollar un trabajo colaborativo que articula a distintos integrantes de la comunidad educativa.
- ➔ El permitir reconocer y legitimar lo hecho y los esfuerzos implicados por profesionales y equipos de las propias comunidades educativas.

Algunas consideraciones sobre condiciones y aspectos de la sistematización de buenas prácticas

- Siempre será muy importante poder sistematizar las buenas prácticas. Por ello, se sugiere de ser posible, que sea una instancia que se considere desde el inicio de la implementación de proyectos de mejora o de otras experiencias al interior de la mejora. Esto ayudará a planificarla y - durante el desarrollo - a ordenar la información, resguardar instancias de recopilación de opiniones, ideas, percepciones, así como de análisis y reflexión, entre otros.
- La reflexión sobre la propia práctica, requiere tomar cierta distancia y contar con condiciones tanto institucionales como de las personas que llevarán a cabo la sistematización, que permitan este proceso riguroso de aprendizaje.
- Antes de iniciar un proceso de sistematización es recomendable definir aspectos claves y sustantivos de ella, de manera de favorecer su desarrollo y aportes buscados.

El cuadro a continuación identifica los centrales, en una lógica de preguntas.

FOCOS A DEFINIR	DESCRIPCIÓN
¿Para qué sistematizar?	Explicitar los propósitos de la sistematización; sus objetivos, etc.
¿Qué sistematizar?	Señalar qué de la práctica se sistematizará.
¿Para quién sistematizar?	Público objetivo: ¿Quién usará los productos derivados de la sistematización?
¿Cómo sistematizar?	Definir cuáles serán las estrategias y métodos de investigación que se usarán: revisión de documentación, encuestas, visitas en terreno / campo, grupos focales, talleres y entrevistas, entre otros.
¿Equipo de sistematización?	Definir cuál será el equipo que sistematizará la práctica en cuestión. La mirada interna es altamente recomendable: han de ser participantes que conozcan la experiencia, su proceso de implementación.

ALBOAN (s/a). La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas. Lankopi S.A. Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, Instituto de Derechos Humanos Padre Arrupe, Hegoa. Disponible en: http://www.ceipaz.org/images/contenido/31.Guia_sistematizacion_2006._Castellano.pdf

Cardona, A. (2010). Buenas prácticas educativas en el mundo. Revista Actualidades Pedagógicas N.o 55 / enero – junio.

CICAP: Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (2008). Sistematización. Texto de referencia y consulta. Disponible en: http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/sistematizacion_de_experiencias_-_III_edicion.pdf

Davenport and Prusak, (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, Harvard Business School Press.

De Andraca, Ana María (organizadora) 2003 Buenas prácticas para mejorar la educación en América Latina. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe PREAL Santiago de Chile: Editorial San Marino.

Elmore, Richard 2002 «Hard Questions about Practice». Educational Leadership, vol LIX, N° 8, pp. 22-25.

King, Joseph A. y M. Bunce 1999 «A Helping Hand for Educators: Virginia’s Network of Best Practices Centers». High School Magazine, vol. 7, N° 4, pp. 24-30. ProQuest Education Journals.

Jara H. O. (1994), Para sistematizar experiencias. Alforja, Costa Rica, 243 pp.

Minakata, A (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Revista Electrónica Sinéctica, 32.

MINEDUC (2018). Buenas Ideas, Mejor Educación. Superintendencia de Educación, MINEDUC. Disponible en <https://buenaspracticas.supereduc.cl>

MINEDUC _Chile. Portal Buenas Ideas Mejor Educación: <https://buenaspracticas.supereduc.cl>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.

Román, Marcela (2011). Autoevaluación: estrategia y componente esencial para el cambio y la mejora escolar. Revista Iberoamericana de Educación, 55, pp.107-136.

Román, M. (2008). Planes de Mejoramiento, Estrategias e Instrumentos para la Mejora de la Eficacia de la Escuela. Cuadernos de Educación 1(9), pp. 1-18.

Rodriguez, Doris (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. Educación Vol. XVII, N° 32, pp. 29-48 / ISSN 1019-9403.

Petrides, Lisa y Thad Nodine 2003 Knowledge Management in Education: Defining the Landscape. Half Moon Bay, CA: The Institute for the Study of Knowledge Management in Education.

PNUD, (2012). Sistematización para Transferir Conocimiento. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo. Unidad de Gestión de Conocimiento, Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.

ANEXOS

Algunos Portales de Buenas Prácticas

MINEDUC Chile

Portal Buenas Ideas Mejor Educación | Prácticas en ejes específicos para escuelas chilenas

<https://buenaspracticas.supereduc.cl>

Observatorio Educativo | Buenas Prácticas en distintos países del mundo

<http://observatorio.mineduc.cl>

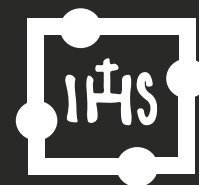
Comparte | Contiene prácticas educativas organizadas en Áreas temáticas ligadas al quehacer escolar.

<https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/comparte-practicas-experiencias>

SUMMA

Plataforma de Prácticas Educativas Efectivas

<https://www.summaedu.org/plataforma-de-practicas-educativas-efectivas/>



SISTEMA DE CALIDAD
EN LA GESTIÓN
ESCOLAR

#SomosFLACSI

www.flacsi.net

 [@flacsi_net](#) | [@flacsijovenes](#)

 [@flacsijovenes](#)