

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## ESCUELA DE POSGRADO

### GERENCIA SOCIAL



**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO DE MEJORA DE LA COMPRENSIÓN LECTORA “LEER ES ESTAR ADELANTE” 2007-2013 DE LA FUNDACIÓN DEL BANCO BBVA CONTINENTAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 126 “JAVIER PÉREZ DE CUELLAR”, DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, LIMA.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

**AUTORA**

JULIANNA PAOLA RAMÍREZ LOZANO

**ASESOR**

MG. JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA

LIMA – PERÚ

**2015**

## INTRODUCCIÓN

El estudio del proyecto de mejora de la comprensión lectora “Leer es estar adelante” implementado por la Fundación del Banco BBVA Continental con el apoyo del Instituto de Estudios Peruanos en la institución educativa pública n° 126 “Javier Pérez de Cuellar” en los años 2007-2013”, ha permitido realizar un análisis acerca de la importancia de la gestión de la comunicación como un elemento clave en el desarrollo y éxito del proyecto.

La tesis está dividida en seis capítulos. El primer capítulo desarrolla el planteamiento de la investigación señalando las preguntas, los objetivos y la justificación. El segundo capítulo aborda el marco teórico donde se describen los temas y ejes del estudio, en particular, los enfoques de la comunicación y la problemática de la educación primaria en el Perú, además de contextualización de la problemática de la comprensión lectora en el país y la política de la educación primaria del Ministerio de Educación del Perú.

En el segundo capítulo también se describe el proyecto “Leer es estar adelante” desarrollado por el BBVA Continental como un programa de responsabilidad social, abordándose también, el contexto de la Institución educativa pública “Javier Pérez de Cuellar” ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, que ha sido tomado como unidad de análisis del estudio.

El tercer capítulo desarrolla la metodología de la investigación, detallando el número de entrevistas realizadas para este estudio. También se describen las herramientas de investigación cualitativas utilizadas, es decir, las entrevistas en profundidad y la observación participante.

En el cuarto capítulo se explican los resultados del trabajo de campo y se describen en detalle los hallazgos, destacando los componentes de la gestión de comunicación encontrados en la ejecución del proyecto “Leer es estar adelante” en tres circunstancias puntuales: la motivación de los docentes hacia el proyecto, la participación de los docentes en el proyecto y el cambio de comportamiento de los docentes y alumnos gracias a la implementación del proyecto.

El quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones, realizando una referencia especial al aporte que ofrece la tesis al estudio de la Gerencia Social, presentando a la gestión de comunicación como un proceso que requiere estar

presente durante todo el desarrollo de los proyectos sociales y/o de responsabilidad social como es en este caso.

Finalmente, el sexto capítulo presenta la propuesta de los lineamientos de comunicación que busca acompañar la implementación del proyecto “Leer es estar adelante” para los años 2015-2017, de manera que fortalezca la implementación del proyecto. Asimismo, consideramos que la tesis debe convertirse en una contribución directa y real al proyecto que desde ya es exitoso, pero que aún tiene oportunidades de mejora, sobre todo en el campo de la comunicación con el objetivo de la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>7</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1 <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	12
1.2 <b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	16
1.3 <b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	16
1.4 <b>OBJETIVOS.....</b>	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>20</b>
2.1 <b>ENFOQUES Y DERECHO A LA EDUCACIÓN .....</b>	20
2.2 <b>COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES.....</b>	26
2.3 <b>OTRAS DEFINICIONES EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN.....</b>	33
2.4 <b>CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COMPRESIÓN LECTORA EN LOS ALUMNOS DE PRIMARIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PERUANAS.....</b>	34
2.5 <b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL PROYECTO DE MEJORA DE LA COMPRESIÓN LECTORA “LEER ES ESTAR ADELANTE” DEL BANCO BBVA CONTINENTAL.....</b>	40
2.6. <b>FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LOS DOCENTES.....</b>	56
2.7. <b>POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ .....</b>	63

2.8. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA “JAVIER PÉREZ DE CUELLAR” UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO. POBLACIÓN, UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y NIVELES DE LA PROBLEMÁTICA DE LA COMPRENSIÓN LECTORA. ....	66
--	----

**CAPÍTULO III**

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	68
3.2 FORMA DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS.....	68
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	68
3.5 UNIVERSO .....	69
3.6 MUESTRA .....	69
3.7 PROCEDIMIENTO (TÉCNICAS) PARA EL RECOJO DE LA INFORMACIÓN .....	70

**CAPÍTULO IV**

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	72
4.1. ACCIONES DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS POR LOS GESTORES DEL PROYECTO PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES .....	74
4.2. MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES HACIA EL PROYECTO.....	75
4.3. PARTICIPACIÓN Y TIEMPO QUE LOS DOCENTES DEDICAN AL PROYECTO.....	78
4.4. ACCIONES COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO POR PARTE DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS.....	79
4.5. ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES E IMPACTO EN LOS ALUMNOS	97

**CAPÍTULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>111</b>
<b>6.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>111</b>
<b>6.2 PRIORIDADES .....</b>	<b>111</b>
<b>6.3 ENFOQUES TRANSVERSALES .....</b>	<b>112</b>
<b>6.4 ACCIONES DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>
ANEXO 1: MATRIZ DE VARIABLES E INDICADORES .....	115
ANEXO 2: LISTADO DE LAS 23 PERSONAS ENTREVISTADAS.....	117
ANEXO 3: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS .....	119
ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTAS A GESTORES DEL PROYECTO DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS.....	124
ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DEL BBVA CONTINENTAL.....	127
ANEXO 6: GUIA DE ENTREVISTAS A MADRES DE FAMILIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA JAVIER PÉREZ DE CUELLAR. .	129
ANEXO 7: GUIA DE ENTREVISTA PARA FUNCIONARIO DE LA UGEL .....	130
ANEXO 8: GUIA DE OBSERVACION DE UNA CLASE .....	131
ANEXO 9: TABLAS DE RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS A DOCENTES .....	132
ANEXO 10: FOTOGRAFÍAS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	146
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>150</b>

## AGRADECIMIENTOS

Al Banco BBVA Continental, en especial a Carlo Reyes y Mercedes Castro.

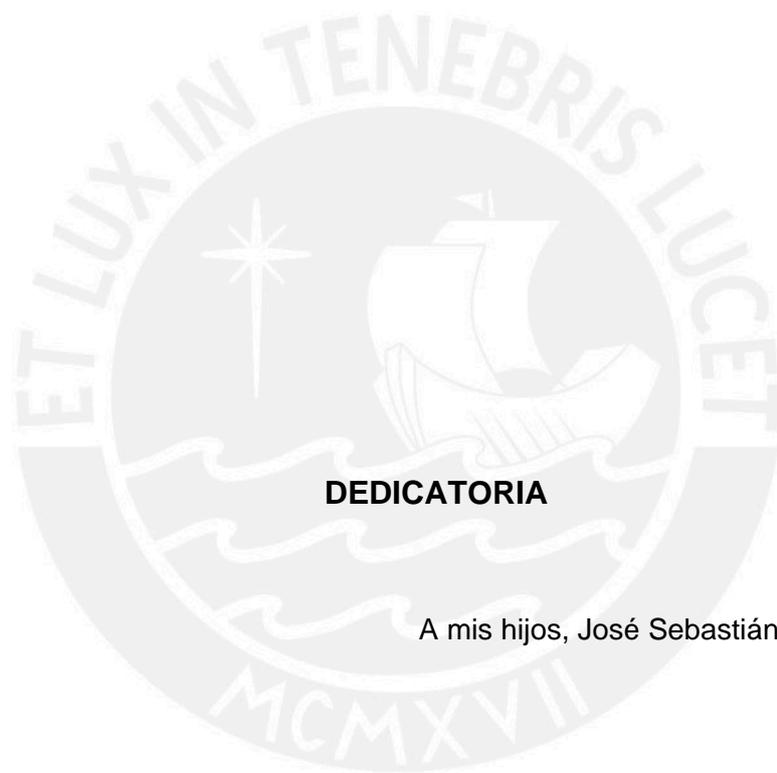
Al Instituto de Estudios Peruanos- IEP.

A la Institución Educativa Pública “Javier Pérez de Cuellar” y a sus docentes comprometidos.

A mi asesor, Javier Alejandro Pineda Medina, por su compromiso y apoyo.

A Felipe Alfredo Chacón Tapia, por haber trabajado conmigo esta investigación.





**DEDICATORIA**

A mis hijos, José Sebastián y José Javier.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente, es una investigación sobre la trascendencia de la gestión de la comunicación en la ejecución de proyectos de responsabilidad social implementados por las empresas; para ello, tomaremos el caso del programa de mejora de la comprensión lectora en las escuelas públicas de educación primaria en Perú gestionado por el Banco BBVA Continental denominado “Leer es estar adelante”.

El objetivo de la presente investigación es conocer, describir y analizar el aporte de la gestión de la comunicación en el proyecto “Leer es estar adelante” estudiando en concreto la participación de los docentes durante los años 2007 - 2013, tomando como unidad de análisis la institución educativa pública N° 126 “Javier Pérez de Cuellar” ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho de Lima, elegida por ser uno de los primeros centros educativos donde se implementó el proyecto en el año 2007 y que continúa vigente hasta la fecha.

El desarrollo de este trabajo de investigación implicó recurrir a técnicas cualitativas. Se llevaron a cabo 23 entrevistas en profundidad a representantes del BBVA Continental, gestores del proyecto del Instituto de Estudios Peruanos, así como a los docentes, directivos y madres de familia de la institución educativa pública.

La investigación nos permitió conocer la importancia y trascendencia que tienen los proyectos de responsabilidad social en temas educativos que abordan sobre todo los problemas prioritarios del país. Dentro de ello, fue preciso analizar el valor de la comunicación como una variable importante que permite un mejor involucramiento de los actores en la gestión, implementación y sostenibilidad del proyecto.

A partir del análisis del caso se han establecido propuestas para la mejora en la puesta en marcha y réplica del proyecto, tomando como componente básico, la gestión de la comunicación entre los diversos actores del proyecto. Por ello se presenta una propuesta para el proyecto “Leer es estar adelante” sobre los lineamientos de comunicación que se en cuenta durante la ejecución, que

también podrá aplicarse a otros proyectos de desarrollo o de responsabilidad social empresarial. En este punto, es importante destacar que la investigación plantea un aporte al estudio de la gerencia social debido a que permite entender la importancia de la comunicación como un conjunto de acciones que necesitan ser previstas para todas las etapas de la realización un proyecto social.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El bajo nivel de comprensión lectora<sup>1</sup> es un problema serio de la educación pública peruana. Las consecuencias se manifiestan a lo largo de toda la vida de las personas, afectando principalmente a los niños de las zonas urbano marginales y las rurales del Perú. La evidencia más reciente del problema se dio en los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) realizado en el 2013 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>2</sup>. Los resultados manifestaron que los alumnos peruanos ocuparon el último lugar entre los 65 países que participaron del estudio, que abarcó las áreas de matemática, ciencia y comprensión lectora.

La comprensión lectora garantiza un mayor nivel educativo y una mejora en la calidad de vida de una persona. Entender lo que se lee, es un requisito sustantivo que posibilita que un niño se convierta en un adulto que progresa y contribuye al desarrollo de su familia y de su país. La falta de comprensión lectora incide en la generación de pobreza. Por lo tanto, el desarrollo de habilidades para la comprensión lectora es una vía que dota de herramientas para la vida académica, laboral y social de los estudiantes.

Asimismo, la comprensión lectora se ha convertido en un indicador fundamental a la hora de trazar planes de desarrollo por parte de las autoridades gubernamentales; así como un dato sensible de la calidad educativa. En Perú más de 3 millones y medio de estudiantes de las zonas urbano marginales y rurales de educación primaria en el Perú, sufren las consecuencias de esta problemática (ausencia de comprensión lectora).

---

<sup>1</sup> Es la capacidad para entender lo que se lee, tanto en referencia al significado de las palabras que forman un texto, como con respecto a la comprensión global del texto mismo. Es el proceso a través del cual el lector "interactúa" con el texto.

<sup>2</sup> Ranking de evaluación de comprensión lectora PISA <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/evaluacion-pisa-ranking-completo-que-peru-quedo-ultimo-noticia-1667838> [Consultado: 20 de octubre del 2014]

En este contexto, el Estado peruano, a través de sus diferentes políticas y programas desarrollados desde el Ministerio de Educación, no logra revertir estos resultados debido a causas diversas; por ello, en los últimos años, la empresa privada desde un comportamiento socialmente responsable, está mostrando un interés por contribuir a la solución de este problema mediante la articulación de esfuerzos para lograr de manera gradual, atender las situaciones encontradas en diversas partes del país. Este es el caso de la Fundación del Banco BBVA Continental, organización desde la cual, implementa sus proyectos de responsabilidad social empresarial, con herramientas estratégicas que buscan generar valor social a la empresa a través de la inversión social en temas educativos, a mediano y largo plazo en el Perú.

Una de estas iniciativas donde trabaja la Fundación es el proyecto “Leer es estar Adelante”, que surge con el objetivo de alinear su política de responsabilidad social con las prioridades educativas del Estado peruano mediante la implementación de un programa para la mejora en la comprensión lectora en los alumnos del 3ero a 6to de primaria de las instituciones educativas públicas del país. Para ello, se firmaron convenios con el Ministerio de Educación (MINEDU) y con los gobiernos regionales de las zonas de intervención, con la finalidad de establecer esfuerzos para mejorar los aprendizajes en comprensión lectora en la educación pública.

Este proyecto se inició el año 2007 con el apoyo del Instituto de Estudios Peruanos, aliado estratégico y especializado en el tema. Para efectos de este estudio, se tomó el caso de la institución educativa pública N° 126 “Javier Pérez de Cuellar”, ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima. Esta institución educativa se encuentra en la lista, como una de las primeras escuelas donde se implementó el proyecto y donde se han evidenciado mejores resultados, gracias al incremento de los indicadores positivos de la comprensión lectora en los alumnos beneficiados.

El éxito del programa, se evidencia por revertir los indicadores de comprensión lectora en las instituciones educativas beneficiadas. En el año 2008 cuando se aplicó la línea de base, sólo 2 de cada 10 niños comprendían lo que leían, dos

años después de haberse iniciado el proyecto, el resultado de la evaluación era que 6 de cada 10 niños, sí comprenderían lo que leían.

Sobre la base de los resultados obtenidos en la mejora de la comprensión lectora de los niños, la Fundación BBVA Continental, evalúa anualmente el aprendizaje de los estudiantes beneficiarios en diferentes regiones del país. En el año 2014, se realizaron mediciones en 126 escuelas de las regiones de Lambayeque, Loreto, Piura, Lima, Arequipa e Ica, en donde estudian 5,300 alumnos<sup>3</sup> y se pudo comprobar el avance de los resultados. Estos nos llevan a identificar los esfuerzos realizados, tomando en cuenta que el modelo de gestión en la implementación de esta iniciativa puede marcar la diferencia con otros proyectos que no han tenido éxito en el pasado. Tomando como punto de análisis la gestión de la comunicación del proyecto, se ha analizado el logro de sus acciones en siete variables claves que determinan una efectiva comunicación para el desarrollo:

- Acciones de comunicación para motivar a los docentes a fin de que intervengan en el proyecto.
- Motivación de los docentes para su participación en el proyecto “Leer es estar adelante”
- Acciones de comunicación dirigidas a los docentes para promover su participación efectiva en el proyecto.
- Participación de los docentes en el proyecto.
- Aprovechamiento de las capacitaciones y el material educativo por parte de los docentes.
- Acciones de comunicación para conseguir el cambio de comportamiento en los docentes y alumnos.
- Cambios de comportamiento de docentes y alumnos beneficiados a favor del proyecto.

---

<sup>3</sup> BBVA Contiental. “Leer es estar adelante inicia proceso de medición 2014”. <http://www.leer.pe/novedades-prensa/88-leer-es-estar-adelante-inicia-proceso-de-medicion-2014>

Por otro lado, es importante señalar que la baja comprensión lectora es un problema multicausal<sup>4</sup> que requiere un abordaje integral desde los aspectos pedagógicos, de gestión educativa y otros factores asociados a la calidad de vida del estudiante, así como de la gestión social del propio proyecto, donde la clave principal resulta ser la identificación de los actores y sus roles. Estos últimos, denominados también *stakeholders*, coordinan mediante un conjunto de incentivos y estrategias de negociación, que deben ser eficientes y efectivas de modo que permitan la apropiación del proyecto. En el caso del programa “Leer es estar adelante” es importante destacar el involucramiento de los docentes, padres de familia y alumnos.

El programa “Leer es estar adelante” está organizado en los siguientes componentes que en su práctica y combinación contribuyen al éxito del mismo.

- Materiales educativos.
- Capacitación docente.
- Medición de aprendizajes.
- Institucionalización o difusión del proyecto, que es transversal a los tres anteriores.

Si bien estos componentes están estrechamente articulados, cada uno de ellos cuenta con la autonomía e independencia necesaria que les permite cumplir sus propios objetivos. En este sentido, el presente estudio analizará la gestión de la comunicación utilizada por los ejecutores del proyecto con los actores sociales y los propios beneficiarios directos e indirectos, especialmente conociendo las acciones de comunicación que se aplicaron con los grupos de interés durante el proyecto, tomando como referencia el caso de la institución educativa pública N° 126, “Javier Pérez de Cuellar.

---

<sup>4</sup> Instituto de Estudios peruanos – Proyectos Especiales:  
[http://www.iep.org.pe/fp\\_ap\\_proyectos\\_fase\\_proy\\_proyid\\_14.html](http://www.iep.org.pe/fp_ap_proyectos_fase_proy_proyid_14.html) [Consultado: 1 de Octubre de 2014].

## 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La pregunta principal de la investigación es:

- ¿De qué manera la gestión de la comunicación está aportando al éxito del proyecto “Leer es estar adelante”?

Las preguntas específicas son:

- ¿Cuáles son las acciones de comunicación utilizadas por el proyecto “Leer es estar adelante” que motivaron a los docentes para que intervengan en el proyecto?
- ¿Qué acciones de comunicación han promovido la participación efectiva y permanente de los docentes para el aprovechamiento de las capacitaciones y el material educativo del proyecto “Leer es estar adelante”?
- ¿Cuáles son las acciones de comunicación realizadas por el proyecto “Leer es estar adelante” que han generado el cambio de comportamiento en los docentes y alumnos?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, el Estado ha incrementado su presupuesto de manera considerada, pasando de 48,095 millones<sup>5</sup> de nuevos soles en el 2005 a 108,419 millones en el 2013, es decir, en un 125.4% más.

Sin embargo, el uso de los recursos no ha sido ni eficiente ni efectivo, dado que en ese período no se ha ampliado significativamente la cobertura<sup>6</sup> de las atenciones en el tema de educación, debido a que sólo se ha pasado del 92.5% al 93.2% entre los años 2005 y 2013. Tampoco se han mejorado los indicadores cualitativos de los servicios públicos brindados por el Estado. En particular, el Ministerio de Educación no está cumpliendo con sus objetivos a pesar de contar

<sup>5</sup> Página web del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). <http://www.mef.gob.pe> [Consultado: 20 de octubre del 2014]

<sup>6</sup> Datos de estudio Escala – Ministerio de Educación, en: <http://escale.minedu.gob.pe/> que señala la tasa neta de asistencia en educación primaria en colegios públicos en edades de 6 a 11 años a nivel nacional. [Consultado: 20 de octubre del 2014]

<sup>7</sup> Ministerio de Educación 2012. Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes – Informe PISA. <[http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/Pisa2012/Informes\\_de\\_resultados/Informe\\_PISA\\_2012\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/Pisa2012/Informes_de_resultados/Informe_PISA_2012_Peru.pdf) [Consultado: 01 de octubre de 2014].

con un presupuesto mayor. Uno de los mayores problemas que evidencia la precariedad de la enseñanza pública son los bajos resultados en la comprensión lectora de los alumnos. Este tema es el punto de partida de nuestro análisis.

La comprensión lectora al ser un pilar fundamental para el desarrollo de la educación, también es un dato que necesitan las organizaciones al momento de tomar decisiones sobre planes de inversión y desarrollo. En efecto, las capacidades que detenta el personal en sus diferentes jerarquías, es información de importancia para las empresas, lo cual implica una exploración de las capacidades humanas. Sin embargo y de acuerdo al Informe Pisa del 2009, en base a 65 países participantes, el Perú ocupó el lugar 63 en matemática y comprensión lectora. Mientras que en el 2012, el Perú ocupó el último lugar.<sup>7</sup>

En efecto, la comprensión lectora y razonamiento matemático son las principales aristas que afecta a los niños de nuestro país. Puesto que se trata de dos competencias básicas del proceso de aprendizaje, sin las cuales los escolares verán limitado su desarrollo integral, las oportunidades de aprender y de tener más conocimientos e información para que elijan y tomen decisiones adecuadas.

Amartya Sen<sup>8</sup> señala que estas son las dos principales condiciones básicas del desarrollo humano, sin ellos, los niños no desarrollaran su capacidad de comprender lo que leen, y ello en el futuro los puede convertir en adultos poco productivos.

De acuerdo con la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), en el año 2007, apenas el 15,9% de los niños de segundo grado de educación primaria, alcanzó un nivel de desempeño suficiente en comprensión de textos. Para el año 2011, estos valores fueron de 29,8% en comprensión lectora, cifras que a pesar de su incremento, aún evidencian la grave necesidad de trabajar en el tema<sup>9</sup>.

Otro de los temas importantes del estudio, fue conocer el nivel de participación de los docentes una vez que aceptaron formar parte del proyecto. En el caso de

---

<sup>8</sup> SEN, Amartya, *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. Buenos Aires, 2000. [www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/.../1.Desarrollo\\_libertad\\_sen-1.pdf](http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/.../1.Desarrollo_libertad_sen-1.pdf) de A Sen - Desarrollo y libertad. [Consultado: 1 de Octubre de 2014]

<sup>9</sup> Organización UNICEF Perú 2014 Educación Primaria [http://www.unicef.org/peru/spanish/children\\_3787.htm](http://www.unicef.org/peru/spanish/children_3787.htm) [Consultado: 3 de Octubre de 2014]

la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar, según se conoce, todos los docentes decidieron participar libre y voluntariamente. Asimismo, desde el inicio fueron conscientes que el proyecto “Leer es estar adelante” significaba para ellos, sus alumnos y para la institución educativa, una oportunidad de mejora, la cual se evidenció cuando en el año 2011 ganaron el primer lugar a nivel nacional en el estudio de comprensión lectora realizado por el Ministerio de Educación.

Recientemente en diciembre del 2014, ha sido publicado un nuevo estudio denominado Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) elaborado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. Los primeros resultados publicados por TERCE, señalan que los alumnos peruanos de tercer grado de primaria consiguieron 521 puntos en el área de lectura y 533 en matemática. Estas cifras representan una mejora en 47 y 58 puntos respectivamente, a diferencia de la prueba anterior realizada en el 2006.

Como se ha mencionado en líneas precedentes, la problemática de la comprensión lectora en nuestro país, tiene dimensiones de gran magnitud, por ello es importante conocer la mecánica de gestión del proyecto “Leer es estar Adelante” que sin duda está cambiando la vida de los alumnos beneficiados. En este punto resulta de gran interés analizar el caso de la gestión de la comunicación y el uso de acciones que han permitido al proyecto viabilidad y mediana sostenibilidad. El estudio también se aborda desde la pertinencia de la gerencia social, pues se analizará y favorecerá directamente una propuesta aplicable que aborde la comunicación para el desarrollo y dentro de ello, se buscará obtener un impacto en la motivación, participación y el cambio de comportamiento tan necesario para la eficacia y eficiencia de los proyectos sociales de mejora de la educación, puestos en ejecución desde políticas de responsabilidad social empresarial (RSE).

#### 1.4 OBJETIVOS

##### **Objetivo general:**

- Conocer y describir el aporte de la gestión de la comunicación al éxito del proyecto “Leer es estar adelante”, analizando la participación de los docentes durante los años 2007 - 2013 en la Institución Educativa Pública N° 126 “Javier Pérez de Cuellar”, del distrito de San Juan de Lurigancho ubicada en Lima, con la finalidad de fortalecer la implementación y réplica del proyecto.

##### **Objetivos específicos:**

- Conocer y analizar las acciones de comunicación utilizadas por el proyecto “Leer es estar Adelante” que motivaron a los docentes para que intervengan en el proyecto.
- Determinar las acciones de comunicación que promueven la participación efectiva y permanente de los docentes para el aprovechamiento de las capacitaciones y el material educativo del proyecto “Leer es estar Adelante”.
- Analizar las acciones de comunicación realizadas por el proyecto “Leer es estar adelante” que ha generado el cambio de comportamiento en los docentes y alumnos.
- Proponer lineamientos de comunicación para la mejora de la implementación del proyecto “Leer es estar adelante” dirigidas a docentes y alumnos intervenidos con el proyecto.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.2 ENFOQUES Y DERECHO A LA EDUCACIÓN

##### 2.1.1. INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2013 PARA EL PERÚ

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), indica que el desarrollo humano es mucho más que el crecimiento o caída de los ingresos económicos o materiales de una nación. El desarrollo humano busca garantizar el ambiente necesario donde las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida saludable y productiva conforme a sus necesidades e intereses.

Asimismo, el desarrollo humano como concepto, comparte una visión común con los derechos humanos. La meta es la libertad humana. Las personas deben ser libres de elegir, realizar sus opciones y participar en las decisiones que afectan sus vidas. “El desarrollo y los derechos humanos se refuerzan mutuamente, ayudando a afianzar el bienestar y la dignidad de todas las personas, construyendo el respeto por sí mismos y el respeto por los demás”<sup>10</sup>.

El Perú es el quinto país más poblado de América del Sur después de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela. La población urbana representa aproximadamente el 76% y la población rural el 24%, con 1,6% de tasa de crecimiento anual de la población. Asimismo, uno de los mayores logros del país en los últimos años, ha sido el índice de crecimiento económico. Sobre la base del informe publicado el 2012, el Perú ocupó el puesto 80, con un Índice de Desarrollo Humano de 0.725<sup>11</sup>.

Mientras que, según el informe sobre Desarrollo Humano publicado el 2013, el Índice en el Perú para el año 2012 era de 0.74, ubicándose en la posición 77 de

<sup>10</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=i1-----s=a&m=a&e=A&c=02008#.VC2nN2d5Org>. [Consultado: 1 de Octubre de 2014]

<sup>11</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), <http://gestion.pe/economia/peru-se-ubico-puesto-77-indice-desarrollo-humano-pnud-206148>. [Consultado: 2 de Octubre de 2014]

187 países<sup>12</sup>. Otros datos importantes son el periodo de educación esperada de 13,2 años y el ingreso nacional bruto per cápita de 9,306 dólares a paridad de poder adquisitivo (PPA), indicadores que ubican al país en el promedio de la región América Latina y el Caribe y ligeramente mejor que el promedio mundial.

Finalmente, el Informe Mundial del Índice del Desarrollo Humano publicado el 2014, indica que el Perú en el año 2013<sup>13</sup>, se ubica en la posición 82 entre 187 países y entre otros datos, el periodo de educación esperada es de 13,1 años, con un ingreso nacional bruto per cápita de 11.280 dólares y con un Índice de Desarrollo Humano de 0.737. A pesar que el país cuenta con un nivel de desarrollo humano bajo, se está reduciendo la brecha en términos económicos.

El Informe, parte de constatar que el Perú ha crecido sostenidamente desde hace más de una década y al mismo tiempo ha realizado notables avances en la reducción de la pobreza y en el cumplimiento de los Objetivos del Milenio. Sin embargo no se puede ocultar que el crecimiento económico no ha sido para todos, debido a que no ha generado empleo significativo y permanece, puesto que aún se encuentran excluidos más de 3 millones de ciudadanos en extrema pobreza, cuyas mayores debilidades son la falta de servicios básicos y una educación y salud de calidad.

El Informe además muestra que el cambio climático es una amenaza para el Perú que puede afectar en múltiples formas a la gente, a su patrimonio, a las actividades económicas, de infraestructura y ecosistemas. Por ello, además de la situación de inequidad en la que se vive en el país, también el cambio climático es una real amenaza que puede paralizar y revertir estos avances. Particularmente, las crisis climáticas tienen la capacidad de erosionar o destruir las bases de sustento y capacidades de los más pobres de la sociedad, con el riesgo de lanzarlos a una espiral descendente de largo plazo y que se transmite

---

<sup>12</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Perú mejora su situación y ocupa el puesto 77 en el Índice de Desarrollo Humano. [http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA65\\_20130404041307969.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA65_20130404041307969.pdf). [Consultado: 10 de Octubre de 2014]

<sup>13</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Índice de Desarrollo Humano 2014. <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-sigue-puesto-82-indice-desarrollo-humano-noticia-1745392>

a las generaciones siguientes: son las trampas de desarrollo humano bajo que debemos prevenir y evitar.

### 2.1.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL MILENIO

La Cumbre del Milenio se celebró en septiembre de 2000 en Nueva York, con la participación de 191 países, incluyendo a 147 jefes de Estado y de Gobierno. La Cumbre se centró en el análisis de las labores de cooperación en materias como el mantenimiento de la paz y la reforma de las Naciones Unidas y se fijaron objetivos generales sobre el tema de la pobreza, el SIDA, la educación y el medio ambiente. Como resultado, todos los países participantes aprobaron la Declaración del Milenio, que establece metas que derivaron en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Los ODM se componen de 8 Objetivos del Milenio<sup>14</sup> con metas cuantificables que se supervisan mediante indicadores y consolidan muchos de los compromisos más importantes asumidos por separado en las cumbres y conferencias de las Naciones Unidas en la década de los 90, reconociendo, explícitamente la dependencia recíproca entre el crecimiento, la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. En la presente investigación fundamentaremos el acceso de la educación en el marco del segundo objetivo del desarrollo del Milenio.

### 2.1.3 DERECHO Y ACCESO A LA EDUCACIÓN

La educación es parte esencial del discurso político, asimismo, la democratización como principio fundamental, propició la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes como un deber del Estado y un derecho ciudadano. El acceso a una buena educación determina el acceso al conocimiento, a mejores oportunidades laborales, a mayores niveles de vida y la realización individual que los ciudadanos merecen.

---

<sup>14</sup> Los 8 objetivos del Milenio son Erradicar la pobreza extrema y el hambre, Lograr la enseñanza primaria universal, Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, Reducir la mortalidad infantil, Mejorar la salud materna, Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades, Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. En: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/> [Consultado: 25 de septiembre del 2014]

La educación no es sólo un derecho fundamental reconocido por nuestra Carta Magna y demás instrumentos internacionales, sino también constituye una de las herramientas imprescindibles que le permite al ser humano lograr un desarrollo pleno en cada aspecto de su vida en la sociedad.

Paulo Freire, reconocido pedagogo latinoamericano, sostiene que en la educación puede nacer la verdadera sociedad humana y ningún hombre debe vivir al margen de ella. Asimismo, argumenta que la educación es un derecho humano y herramienta poderosa que constituye una fuerza posibilitadora del cambio e impulso de la libertad<sup>15</sup>.

Los sistemas educativos son cada vez más depositarios, por parte de la sociedad, de expectativas relacionadas no sólo con lo educativo, sino también con la resolución de problemas que abarcan un espectro que va desde la mejora de las condiciones de empleabilidad hasta la superación de la pobreza y de la construcción de una paz duradera.

Es por ello, que el Estado se encuentra obligado a garantizar la continuidad y calidad del servicio de educación y brindar un acceso efectivo para todos los habitantes del territorio nacional, en especial a las personas de menores recursos.

La Constitución Política del Perú, según el capítulo II de los Derechos Sociales y Económicos, en el artículo 13 menciona que:

[...] la educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida, el trabajo y fomenta la solidaridad. Asimismo, es el Estado el que debe promover el desarrollo científico y tecnológico del país. (Constitución Política del Perú, 1993).

---

<sup>15</sup> FREIRE, Paulo, La Educación como práctica de la Libertad, pp. 1. <http://laespiral.momoescuela.org/wp-content/uploads/2014/01/Educ-pract-libertad.pdf> [Consultado: 8 de Octubre 2014]

En artículo 17 expresa que tanto la educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias y señala que en las instituciones del Estado peruano, la educación es gratuita.

La ley de educación Nro. 28044, establece en el artículo 2, que:

[...] la educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (Ministerio de Educación, 2003).

De la misma manera, la educación es un servicio público cuando lo provee el Estado, es gratuita en todos sus niveles y modalidades, establecido en la Constitución Política y en la presente ley. En la educación inicial y primaria se complementa obligatoriamente con programas de alimentación, salud y entrega de materiales educativos (Ministerio de Educación, 2003).

#### **2.1.4 ACCESO A LA EDUCACIÓN**

La meta del segundo Objetivo de Desarrollo del Milenio es lograr la enseñanza primaria universal para el año 2015. Al respecto, muchas regiones en vías de desarrollo han tenido resultados importantes: en el 2010, cerca del 95% de los niños, recibían enseñanza primaria en América Latina, Asia oriental, África septentrional y el Caribe. Sin embargo, en ese mismo año, a nivel mundial, 61 millones de niños en edad de recibir enseñanza primaria no asistían a la escuela, 71 millones de adolescentes de entre 12 y 15 años no iban al colegio y los jóvenes analfabetos superaban los 120 millones. Debido a desigualdades en el acceso, la permanencia y la conclusión a tiempo, el avance de este objetivo se ha detenido; entre el 2004 y el 2009 sólo aumentó dos puntos porcentuales en todo el mundo (llegó al 89%).

Lograr la enseñanza primaria universal se integra perfectamente con el cumplimiento de otros Objetivos del Desarrollo del Milenio: cumplir esta meta es una de las principales vías para lograr el desarrollo y vencer la pobreza. Por ello,

es necesario diseñar e implementar programas y planes que busquen el aumento de los niveles educativos de la población para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales.

Gracias a que más niños acceden y concluyen la educación primaria, el número de adolescentes que demandan educación secundaria se incrementa. Si bien en el Perú la tasa neta de matrícula en educación primaria ha fluctuado entre el 91,5% (2002) y el 96.5% (2010) durante la última década, continúa siendo un gran desafío disminuir las desigualdades.

### 2.1.5 ACCESO A LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ

En la actualidad, se registran importantes avances en materia de expansión de la cobertura y el acceso educativo. Según el informe de Evolución de los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2010, la cobertura de la educación primaria es buena (en todos los departamentos la tasa neta de matrícula es superior al 90%). A pesar de ello, existen grandes problemas de permanencia y deserción escolar. Las tasas de repetición durante los primeros años, por ejemplo, son elevadas aún en el área rural de la sierra y la selva.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), obtenidos de la encuesta nacional de hogares (ENAHO) del periodo 2002-2010, se considera algunos datos importantes que nos permiten conocer el contexto de la educación primaria en el Perú, los resultados obtenidos son los siguientes<sup>16</sup>.

- 96,5% fue la tasa neta de matrícula en educación primaria de niños de 6 a 11 años de edad a nivel nacional en el 2010. Hubo un incremento importante a comparación del año 2002 (91,5%).
- 68,5% de niños y niñas de 11 años de edad culminan la educación primaria. En el 2001, el porcentaje era de 38,5%.

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadísticas e Informática – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO): 2002-2010. <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/mdgoverview/overview/mdg2/>

- Según área de residencia, el 77,7% de los niños y las niñas del área urbana finalizan la primaria. Esta cifra muestra una gran disparidad frente a la tasa de niños del área rural que la concluyen: 49,6%.
- Según regiones naturales, las tasas de los niños y las niñas de 11 años de edad que culminan la educación primaria en la costa, sierra y selva son de 78,0%, 62,8% y 52,8%, respectivamente.
- 81,6% fue la tasa neta de matrícula en educación secundaria de la población de 12 a 16 años de edad a nivel nacional en el 2010. Hubo un incremento importante a comparación del año 2002 (69,7%).
- 42,7% de la población de 16 años de edad culminan la educación secundaria. En el 2001, el porcentaje era de 30,0%.
- Casi la totalidad de los jóvenes peruanos se encuentran alfabetizados (98,3%).
- A pesar del gran nivel de alfabetización de los jóvenes a lo largo del país, aún existe una brecha entre la zona rural (96,0%) y la zona urbana (99,1%).

### 2.3 COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES

Etimológicamente, la palabra comunicación, proviene del vocablo latino “comunicare”, que significa “acción de poner en común”. Asimismo, la comunicación, es aquel proceso sistemático y estratégico, necesario para las interacciones humanas y de relaciones sociales, muy útil para la transmisión de información. Además, es la principal herramienta que está en constante dinamismo en el tiempo. West describe a la comunicación como “[...] un proceso social en que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno” (2005:4).

Maldonado, autor del libro “Manual de la comunicación” expresa que: “La comunicación es el proceso para la transmisión de mensajes (ideas o

emociones) mediante signos comunes entre emisor y receptor, con una reacción o efecto determinado” (1997:14).

La comunicación es vital y necesaria en las interacciones sociales y humanas, para establecer un proceso de diálogo entre el emisor y receptor. El estudio de la comunicación implica diversas vertientes como es el caso de la *comunicación para el desarrollo* orientada a los proyectos sociales o de desarrollo.

La comunicación para el desarrollo, es un proceso estratégico y específico cuya finalidad es promover y fortalecer el cambio social en los individuos, para que sean capaces de ejercer sus derechos, generando mayor participación y promoviendo un diálogo horizontal y de forma equitativa entre las personas. Asimismo, este mecanismo es primordial para el desarrollo humano y tiene como función principal suscitar el diálogo entre diferentes contextos sociales.

En el 2006, el Consenso de Roma alcanzado en el Congreso Mundial sobre la Comunicación para el desarrollo, la definió como:

Un proceso social basado en el diálogo mediante una amplia gama de herramientas y métodos. También persigue un cambio en distintas áreas como escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo. No tiene que ver con las relaciones públicas o la comunicación corporativa (Congreso Mundial de Comunicación para el desarrollo 2007- 13).

La comunicación para el desarrollo contribuye a la posibilidad de tener accesos a nuevas oportunidades y a originar políticas, proyectos que aporten a mejorar la calidad de vida de las personas. Arzubiaga lo define de la siguiente manera: “La comunicación para el desarrollo apunta a apoyar y facilitar procesos de cambio en distintos ámbitos – individual, político o colectivo, con la participación de los diferentes actores involucrados o grupos de interés” (2011: 19).

La comunicación para el desarrollo es un proceso sistemático y estratégico que promueve cambios individuales y sociales en sinergia con los diversos componentes del proyecto e instancias institucionales. Asimismo, construye

confianza, analiza los intereses de los actores involucrados y contribuye a gestionarlos, así como a promover los cambios de comportamientos y entornos.

La Comunicación para el Desarrollo se basa en una amplia gama de herramientas y métodos que incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, debatir y aprender para promover procesos de cambio sostenido y de transformaciones sociales. Es un proceso estratégico y específico que permite obtener mejores resultados y mitigar riesgos (Arzubiaga 2011:27).

La Comunicación para el desarrollo, nos proporciona los métodos para que los propósitos sean más interactivos, con la finalidad de mejorar los vínculos con los *stakeholders*. Esencialmente, a través de la comunicación se impulsa a un proceso continuo de inclusión de todos los actores claves en todos los ámbitos.

El Consenso de Roma puso en manifiesto que la comunicación para el desarrollo tiene un valor significativo en la generación de cambio social y también de desarrollo humano y económico. “La comunicación es esencial para el desarrollo humano, social y económico. En el corazón de la comunicación para el desarrollo está la participación y la pertenencia por parte de las comunidades y personas más afectadas por la pobreza y otros temas de desarrollo”<sup>17</sup>.

Arzubiaga en su investigación titulada “Diálogo que construye”, complementa señalando que el desarrollo no es posible sin la participación de los actores sociales y para ello la comunicación es la herramienta que promueve la participación.

“[...] el desarrollo no es posible sin participación, y es imposible promover la participación sin adecuadas, oportunas y pertinentes estrategias de comunicación y que ninguna acción que se realice desde un programa de desarrollo puede tener éxito sin la colaboración de la población donde se desarrolla (2011: 19).

---

<sup>17</sup> Consenso de Roma: Comunicación para el desarrollo. Un baluarte fundamental para el desarrollo y el cambio, [http://www.onu.org.pe/upload/documentos/bm\\_consensosroma.pdf](http://www.onu.org.pe/upload/documentos/bm_consensosroma.pdf) [Consultado: 30 de Setiembre de 2014]

En noviembre del 2009, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento del Banco Mundial, organizó en Lima, un seminario internacional sobre la gestión de la comunicación. Como resultado de dicho evento, el 2011 se publicó el libro: “Dialogo que construye, Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura”, lineamientos que desde la práctica, sistematiza y precisa un conjunto de conceptos para definir el significado de Comunicación para el Desarrollo. En el mismo libro podemos encontrar cuadros comparativos que nos explican la diferencia entre los conceptos de comunicación corporativa, comunicación interna, abogacía y comunicación para el desarrollo. El Banco Mundial desde el año 1998 institucionalizó el uso de la comunicación para el desarrollo en sus proyectos.

**Tabla N° 2.1**  
**Diferenciación de conceptos vinculados a la comunicación**

<b>Tipo</b>	<b>Propósito / Definición</b>	<b>Función</b>
Comunicación Corporativa	Comunicar la misión y actividades de la organización, mayormente a las audiencias externas.	Utiliza medios de comunicación para promover la misión y valores de la institución; informa a la audiencia seleccionada sobre cambios relevantes en las actividades de la organización.
Comunicación Interna	Facilitar el flujo de información dentro de un proyecto institucional.	Asegura el intercambio oportuno y eficaz de información pertinente entre el personal y la institución. Realza las sinergias y evita la duplicidad.
Abogacía	Influir para generar cambios a nivel público o político y promover las cuestiones relacionadas con el desarrollo.	Crea conciencia sobre temas fundamentales para el desarrollo, usa métodos de comunicación y a los medios para influir en audiencias específicas y generar cambio.
Comunicación para el Desarrollo	Apoyar el cambio sostenible en las operaciones vinculadas al desarrollo al vincular a los actores claves.	Establece entornos propicios para la evaluación de riesgos y oportunidades, difunde información; induce a un cambio de comportamiento y cambio social.

Fuente: Arzubiaga, en libro “Diálogos que construyen”, Banco Mundial, 2011, tomado del *World Bank. Broadening the Boundaries of Communication, 2009*<sup>18</sup>

<sup>18</sup> The World Bank 2008 Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication  
<<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6439/446360Dev0Comm1ns0handbook01PUBLIC1.pdf?sequence=1>> [Consultado: 10 de Octubre de 2014]

Como se observa en la tabla precedente, la comunicación para el desarrollo, añade valor agregado a los procesos sociales debido a que facilita el diálogo entre los *stakeholders* o actores sociales más importantes. Este diálogo puede ser en diferentes niveles, nacional o local, pero lo importante es que promueve transparencia, combina la comunicación masiva, popular y los procesos de movilización comunitaria.

Este diálogo además involucra a múltiples *stakeholders*: medios, comunidad, individuos, generando confianza y respeto, ayudando a identificar los beneficios y las barreras de cada propuesta de desarrollo y reconociendo cada proceso como algo diferente donde se debe adaptar una estrategia de comunicación específica.

Una tesis importante de describir para comprender el poder, el valor y el impacto de la comunicación son las teorías que explican sus usos. Existen dos teorías, la primera es el modelo difusionista y la segunda es la del modelo participativo. Mientras que el modelo difusionista comprende a la comunicación como un proceso vertical, el modelo participativo considera una comunicación más horizontal, en la que asume que el otro también tiene algo que decir, algo que aportar. Por tanto es un modelo dialogante, que busca que el otro tenga un nivel de intervención. En la siguiente tabla observamos las principales diferencias.

**Tabla N° 2.2**  
**Comparación entre los modelos de comunicación difusionista y participativo**

<b>Modelo difusionista</b>	<b>Modelo participativo/dialogico</b>
Causas del comportamiento	Causas estructurales
Vertical	Horizontal
Persuasión	Concientización
Cambios individuales	Cambios colectivos
Pasiva y “bancaria”	Activa y critica
Objetos de cambio	Agentes de cambio
Difusión masiva	Dialogo y debate
Diagnostico generalizado	Diagnostico especifico
Corto plazo/mensajes	Largo plazo/proceso

Fuente: Arzubíaga en “Diálogos que construyen”, Banco Mundial, 2011.

La gestión de la *comunicación para el desarrollo* es un proceso de apoyo al diseño e implementación de proyectos sociales donde el núcleo es la generación de participación y apropiación de los proyectos por parte de los individuos beneficiarios o comunidades afectados por el problema social.

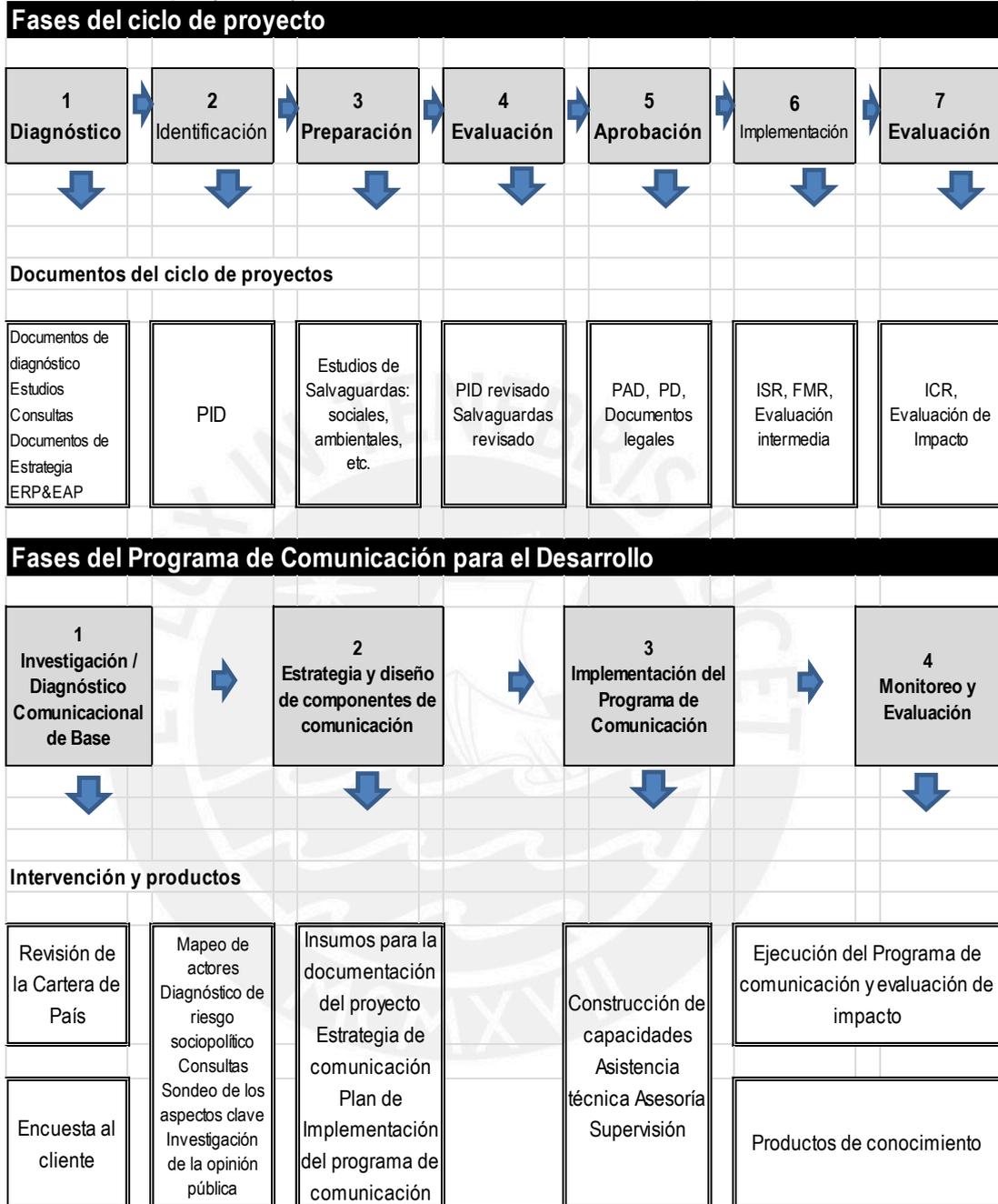
Según describen experiencias de diversas ONG y agencias de cooperación responsables de proyectos para el desarrollo, todos los proyectos sociales deberían tener el componente de comunicación para el desarrollo a fin de lograr la participación e involucramiento de los diversos actores. A continuación un gráfico respecto al ciclo del proyecto y las fases de la comunicación para el desarrollo.

La gestión de la comunicación para el desarrollo debe acompañar el proceso de un proyecto de desarrollo. Tal como describe el gráfico anterior, la comunicación para el desarrollo tiene cuatro fases:

- Investigación/diagnóstico comunicacional,
- Estrategia y diseño de componentes de comunicación
- En la tercera fase, encontramos la implementación del programa de comunicación.
- Finalmente, en la cuarta fase encontramos al monitoreo y evaluación.

Gráfico N° 2.1

**Ciclo del proyecto y las fases de la Comunicación para el Desarrollo**



Fuente: Bruni y Mefalopulos, 2008.

Leyenda:

- PID: Project Information Document
- PAD: Project Appraisal Document
- ISR: Implementation Status and Results Report
- FMR: Financial Monitoring Reports
- ICR: Implementation Completion Reports

## 2.4 OTRAS DEFINICIONES EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN

Además de la descripción del concepto de comunicación para el desarrollo es importante anotar otros conceptos el ámbito de la comunicación organizacional debido a que el proceso de comunicación implica el relacionamiento de una organización con sus diversos actores o grupos de interés. Para la adecuada gestión de la comunicación resulta importante y necesario que la empresa implemente estrategias y acciones de comunicación que permitan una buena relación con los grupos de interés lo cual es importante, también, en la gestión de programas y proyectos de la organización o empresa.

### a. Plan de comunicación, estrategias y acciones de comunicación

El plan de comunicación es una guía o mapa compuesta por un conjunto de estrategias de comunicación que a su vez se desenvuelven en acciones de comunicación que se articulan para llevar a cabo un objetivo de comunicación.

Las estrategias están conformadas por el conjunto de acciones que se llevan a cabo gracias al desarrollo de un conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los grupos de interés o *stakeholders* a los cuales se dirige la empresa.

### b. Participación

Según la Real Academia Española, la participación significa tener una comunicación e interacción entre las personas, compartiendo diferentes opiniones o ideas sobre un determinado tema o proyecto. La participación es una acción de comunicación muy importante que permite a la interrelación entre la empresa y los grupos de interés. Ello además es importante para el logro de programas y proyectos organizados y promovidos por la organización.

### c. Incentivos

Según la Real Academia Española, incentivo es aquel estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector con el fin de mejorar los rendimientos y la producción. Dentro del plan de comunicación también es importante la gestión

de incentivos como acciones que permiten a los actores de un proyecto llevar a cabo o cumplir con los objetivos de la organización o del proyecto.

#### **d. Motivación**

La motivación es el elemento importante que permite comprender por qué las personas inician, eligen y persisten en conductas específicas en circunstancias determinadas. En la gestión de la comunicación la motivación es una estrategia que permite que los actores de una organización o de un proyecto puntual llegar a los objetivos.

### **2.5 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COMPRENSIÓN LECTORA EN LOS ALUMNOS DE PRIMARIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PERUANAS**

La importancia de la educación básica siempre ha sido una prioridad para cualquier gobierno debido a que es responsabilidad del Estado garantizar que sus ciudadanos sobre todo los pequeños, adquieran valores y conocimientos, que no sólo los ayuden a desempeñarse mejor personalmente, sino, que a su vez puedan ser gestores de cambios en la sociedad.

Cueto, especialista en el tema, define la educación como un proceso de desarrollo personal y colectivo a nivel de país. “En la educación, el hombre individual encuentra la posibilidad de vivir en la cima de sí mismo y de lograr plenitud vital. Asimismo, la educación universal es el proceso a través del cual, los grupos humanos alcanzan el equilibrio colectivo que hace posible la justicia” (2011:31).

La educación es fundamental para impulsar el desarrollo y crecimiento de una sociedad, puesto que, es un importante vehículo de movilidad social, gracias a ella, es posible acceder a mejores y mayores oportunidades de trabajo, ingresos y bienestar en el presente y futuro.

Sin embargo, el sistema educativo en el Perú atraviesa dificultades que se deben principalmente al endeble desarrollo de políticas educativas y deficiencias en su gestión por parte del Estado. El déficit educativo que se presenta en el país se

debe a la inoperancia de los representantes del Estado y las deficiencias de los organismos públicos para mejorar esta situación.

Una de las deficiencias más relevantes es la inequidad en cuanto a la educación, el reto es atender a todos los peruanos, particularmente a los más pobres, en el cumplimiento del derecho que les asiste a tener una educación de calidad. Además, la pobreza, la marginalidad, las pocas perspectivas de desarrollo personal y colectivo se focalizan precisamente en lugares en los que también se encuentran las peores condiciones educativas. Cueto enfatiza lo anterior en la siguiente cita.

La educación es un fenómeno social complejo que no se da aislado de otros sistemas que condicionan necesariamente sus resultados ,y, que al hablar de su calidad, sería estrictamente necesario examinar a los principales actores que son: la familia, grupos sociales, los grupos políticos, los grupos de poder y las políticas de gobierno (2010:11).

En contraste con ello, en estos últimos años se ha puesto en evidencia la deplorable calidad de enseñanza que se otorga a los estudiantes en las instituciones educativas públicas, viéndose reflejado en las evaluaciones PISA que se realizan para medir el nivel académico. En los resultados obtenidos por los estudiantes peruanos, se apreció niveles mínimos en las áreas de matemática, ciencia y comprensión lectora.

El Perú ocupó el último lugar de los 65 países que participaron en esta evaluación que se realiza cada tres años por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Al respecto, Caudillo señala: “La calidad de la educación es asociada al problema de la llamada “crisis de la educación”, viéndose reflejada en las evaluaciones nacionales e internacionales, y se toma como argumento explicativo ante cualquier situación y deficiencia o problema educativo” (2010:11).

Queda claro que la comprensión lectora es fundamental en este proceso debido a que es la base de todas las herramientas que los niños y adolescentes usan para los cursos que llevan en las escuelas. Esto hace que tengan esa capacidad de entender sus textos y estén en las condiciones de poder mejorar su rendimiento académico. Por ende, es una prioridad para los niños, puesto que sí

entienden lo que leen, serán capaces de aprender, tener acceso al conocimiento, a la información, así como lograr un mejor desarrollo profesional, técnico y social.

La comprensión lectora, es un indicador fundamental a la hora de trazar planes de desarrollo por parte de las autoridades gubernamentales; así como constituye un indicador sensible de la calidad educativa. En este sentido, Ames y Rojas destacan el rol de la escuela como el espacio de aprendizaje de la comprensión lectora. “La escuela es una institución importante en el proceso de socialización, los temas de ciudadanía y de participación de los alumnos en la vida escolar cobran particular importancia. Los cursos como matemáticas o comprensión lectora son los principales en las escuelas” (2012:41).

En este contexto, la situación del sistema educativo peruano, en la actualidad, se debe fundamentalmente a la pésima organización por parte del Estado. Para ello, y revertir este contexto, el principal agente para el cambio, es el docente, quienes deben tener la capacidad de explicar con claridad los contenidos académicos, ello se logrará con la capacitación y formación docente que brinda el Estado peruano a los profesores. Además, los mentores de la educación deben de realizar sus clases y hacerlo de manera pausada, asegurándose que sus alumnos hayan comprendido la lección. Para ello, es imprescindible utilizar un lenguaje sencillo, sobre todo si se trata de niños pequeños, puesto que éstos tienden a distraerse muy rápido, pudiendo ser contraproducente para su aprendizaje. Al respecto existen algunos problemas como los señalados por Ames.

Según los estudiantes, la rapidez en la explicación es contraproducente para el aprendizaje: un profesor que explica, escribe y lee muy rápido no es alguien a quien los alumnos puedan seguir y, por lo tanto, comprender. Por lo tanto, ellos esperan que la enseñanza se haga de manera pausada, porque sostienen que de ello dependerá su desempeño académico (2012:108).

Los docentes precisan contar con un conocimiento sólido y metodologías que les permitan profundizar en sus clases y hacer que los alumnos reflexionen sobre los temas tratados en el aula. Asimismo, los docentes técnicos deben tener la experiencia suficiente para contarles a sus alumnos sus experiencias en

el campo técnico, como podría ser la pesca o la refinería. Mientras que, en el rubro técnico, los docentes se deben ganar el respeto de sus alumnos mediante las cosas que han hecho en ese rubro.

Ellos pueden contar algunas de sus experiencias fallidas lo que hará que sus alumnos no vuelvan a fallar cuando sean profesionales técnicos. Por ende, la educación en todos los ámbitos es importante, como lo menciona Cueto.

La educación puede describirse, en general, como un proceso de integración. En primer lugar, es la integración de la persona humana consigo misma. Asimismo, la educación debe cuidar de que el individuo alcance una máxima integración consigo mismo, mediante el adecuado desarrollo de sus energías latentes y la capacitación para que satisfaga sus necesidades personas y de especie, a fin de que su vida personal pueda constituir un órgano de realización de sí mismo (2011: 30).

#### **2.4.1. LA COMPRESIÓN LECTORA**

Una de las principales dificultades que se presenta en el contexto educativo, se centra en que los docentes se consideran únicamente como el emisor activo, que tienen la capacidad de poseer los conocimientos sobre diversos temas, mientras que el estudiante, es aquella persona pasiva y receptora de los conocimientos, independientemente de la existencia de una metodología apropiada, dificultando el aprendizaje de los alumnos.

Paulo Freire expresa que en muchas instituciones educativas manejan la metodología de la “Educación bancaria” en que los educandos sólo son sujetos receptores pasivos, donde el principal agente y representante de este sistema, es el educador<sup>19</sup>. No obstante, en este sistema la comunicación es escasa, puesto que, sólo se lleva a cabo de forma unidireccional y vertical, es decir, que son los profesores los que depositan el conocimiento en los alumnos, como si fuesen simplemente objetos de almacenamiento.

En contraposición a esta teoría se encuentra la “Educación problematizadora”, tal como lo plantea Freire, es aquella que permite ejercer la libertad en el

---

<sup>19</sup> FREIRE, Paulo. La Educación como práctica de la Libertad. 1967  
<http://laespiral.momoescuela.org/wp-content/uploads/2014/01/Educ-pract-libertad.pdf>  
[Consultado: 27 de Noviembre de 2014]

proceso de enseñanza. En este modelo, la comunicación es el principal eje que aprueba el proceso de diálogo, interacción entre el docente y sus alumnos de forma horizontal, también que haya una integración y aprendizaje bilateral.

Asimismo, para el autor, este sistema implica una actividad de mutuo aprendizaje, en el cual, los mentores de la educación brindan los conocimientos a los alumnos mediante un proceso dinámico, basado esencialmente en lo comunicacional donde ambos dialogan e interactúan, llegando a consolidar en que el maestro, como los estudiantes tengan una mejor relación y vínculo de confianza. Ello trae como consecuencia positiva la formación de individuos capaces de ejercer sus derechos y sobre todo, la formación de personas críticas que tienen como principal herramienta para su desarrollo, su capacidad de razonamiento.

Ruffinelli<sup>20</sup> expresa que tres son los términos de la ecuación para la comprensión lectora: escritor, texto y lector. Componentes importantes que permitirá comprender con claridad lo que se está leyendo. La decepción de tener un sistema comunicativo que no contribuya al mejoramiento de la comprensión lectora, se debe esencialmente a la falta o ausencia del desarrollo de acciones cognitivas dirigidas a los docentes, la cual no les puede permitir establecer un mejoramiento importante para la enseñanza. Ruffinelli reflexiona al respecto señalando:

Los índices de alfabetismo y el analfabetismo intentar señalar cuánta gente capacitada para leer y escribir vive en determinadas épocas y áreas culturales. De la población mundial de 3,800 millones, sólo una pequeña cantidad de habitantes son alfabetos; su posibilidad de leer y escribir constituye un bien, una posesión cultural (2011: 16).

La comprensión de la lectura puede darse en diferentes niveles: a nivel informativo, a nivel estilístico y a nivel ideológico. Expresado desde una perspectiva diferente, el texto informa, tiene una estructura lingüística y expresa ideas y conceptos del autor (Ruffinelli, 2011: 52).

---

<sup>20</sup> RUFFINELLI, Jorge, Comprensión lectora, México: Trillas. 2011

- **Nivel informativo:** Aquel que responde a la pregunta ¿Qué?, se basa en la relación de los hechos, de las palabras e imágenes de los temas y asuntos.
- **Nivel estilístico:** Es aquel modo en cómo se exponen los hechos. (Responde a la pregunta ¿Cómo?)
- **Nivel ideológico:** Es aquella expresión de conceptos e ideas sobre la realidad. Ideal para responder a las preguntas (¿Por qué?, ¿Para qué?)

La comprensión lectora es entonces un proceso de transferencia de información y no un hecho espontáneo para comprender signos gráficos. Asimismo, implica la capacidad de usar el razonamiento, que conlleva a que el lector tenga la posibilidad de interpretar la lectura. Según Goodman, supone la interacción de procesos que se fundamentan en los conocimientos previos y de otros, basados en los textos<sup>21</sup>.

Por otro lado, según la taxonomía de Barrett, concibe a la lectura como un conjunto de fases caracterizadas por determinadas destrezas: conocer el significado de las palabras, formular inferencias o anticipaciones, captar el propósito del autor, entre otras. Asimismo, expresa que las dimensiones cognitivas y afectivas de la comprensión lectora son las siguientes<sup>22</sup>:

- **Comprensión literal:** se desarrolla con la lectura denotativa, en las cuales se lleva a cabo a través del reconocimiento y recuerdo. Es decir, mediante el uso de detalles, ideas principales, secuencias, causa y efecto. Finalmente con los rasgos de personajes que se presentan en el texto.
- **Comprensión inferencial:** a diferencia de la comprensión literal, constituye la lectura connotativa. Ello es reflejado a través de la clasificación de objetos, lugares, personas y acciones. Asimismo, es importante el uso de la

---

<sup>21</sup> GOODMAN, K. (1982), El proceso de la lectura: consideraciones a través de las lenguas y del desarrollo. EN E. Ferrero y M. Gómez Palacio. Nuevas perspectivas sobre los procesos y escritura. México: Siglo XXI.

<sup>22</sup> Barrett, T. C. Taxonomía Cognitiva y Afectiva: Dimensiones de comprensión de lectura. <http://www.educar.ec/edu/dipromepg/lenguaje/web12/a/9.htm>. [Consultado: 9 de Octubre de 2014]

esquematización mediante representaciones u organizadores gráficos, así como también tener presente las ideas principales y las secuencias que se da en el orden de las acciones en el texto.

- **Comprensión crítica:** Corresponde a la lectura de extrapolación. Es decir, hacer una correlación entre causa – efecto, en la cual, el lector tendrá que plantear hipótesis acerca de las motivaciones de los personajes y de sus interrelaciones en el tiempo y el lugar. Asimismo, pueda expresar los rasgos de los personajes, determinando las características que no están explícitos en el texto. Además, pueda contextualizar la realidad o fantasía en la cual se esté llevando a cabo de lo leído.

Como podemos apreciar, los modelos de la comprensión inferencial y crítica son las más adecuadas para asegurar la comprensión lectora. Sin embargo, en el Perú, la enseñanza docente en las instituciones públicas se realiza con una comprensión lectora literal. Por lo tanto, es importante capacitar a los docentes sobre el aprendizaje de nuevas técnicas, es decir, que los maestros tengan una participación activa con los alumnos, en que ambos formen parte del diálogo y aprendizaje mutuo con la finalidad de que puedan desarrollar nuevas capacidades de enseñanza de la comprensión lectora, vale decir, en que con el afianzamiento que le brinda los docentes hacia los niños, los alumnos tengan la capacidad de poder tener un mejor entendimiento de lo que está leyendo.

## **2.6 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL PROYECTO DE MEJORA DE LA COMPRENSIÓN LECTORA “LEER ES ESTAR ADELANTE” DEL BANCO BBVA CONTINENTAL**

### **2.5.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La responsabilidad social empresarial en las organizaciones, sean comerciales, públicas o del tercer sector, debe ser entendida como un modelo de gestión. La principal característica es que se implementa de manera voluntaria, siguiendo principios éticos y buscando tener buenas relaciones con su entorno, es decir, con sus grupos de interés o *stakeholders*, respetando los tres elementos del

nuevo triple balance: el aspecto social, el medioambiental y el de gobierno corporativo<sup>23</sup>.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) decidió emprender el desarrollo de una Norma Internacional no certificable que provee una guía para la responsabilidad social de las empresas a nivel mundial. La ISO 26000, define la responsabilidad social de la siguiente manera:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que tome en consideración los intereses de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, está integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000).

La ISO 26000 nació con los siguientes objetivos:<sup>24</sup>

- Ayudar a las organizaciones a abordar su responsabilidad social, a la vez que respeten las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales, y las condiciones de desarrollo económico.
- Dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora.
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros *stakeholders* en las organizaciones.
- Ser consistentes y no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO.

La ISO 26000 tiene como finalidad proporcionar orientación sobre cómo las empresas y las organizaciones pueden operar de una manera socialmente responsable en el mundo. Esto significa actuar de forma ética y transparente que contribuya a la salud y el bienestar de la sociedad<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> El gobierno corporativo hace referencia al comportamiento ético de las personas que gobiernan o toman las decisiones de la empresa u organización. El gobierno corporativo parte de la ética de las personas.

<sup>24</sup> Organización Internacional para la Normalización (ISO), <http://www.iso26000peru.org/home.htm>. [Consultado: 1 de Octubre de 2014]

<sup>25</sup> Organización Internacional para la Normalización (ISO), <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>. [Consultado: 1 de Octubre de 2014]

En esta gestión de la responsabilidad social resultan muy importantes e imprescindibles las prácticas de buen gobierno corporativo y el comportamiento ético de los directivos y de la empresa.

La ISO 26000 señala lo siguiente:

[...] en la actualidad, las prácticas de buen gobierno corporativo toman cada vez más importancia en el Perú y el mundo: para elevar los estándares de transparencia, trato justo, independencia y profesionalismo de la administración, resultando un medio adecuado para alcanzar mercados de valores más confiables y eficientes”.

Las prácticas de buen gobierno corporativo constituyen un estándar en cuyo marco, las sociedades son dirigidas y controladas, comprendiendo aspectos de regulación y de organización, que pueden ser adecuadamente implementados en una empresa. Sin duda, es el punto de partida para la implementación de políticas y prácticas de responsabilidad social empresarial.

### **2.5.2. EL BBVA CONTINENTAL Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

BBVA Continental es una sólida entidad financiera de gran prestigio en los ámbitos nacional e internacional, subsidiario de Holding Continental S.A., organización formada por capital peruano del grupo Brescia (50%) y capital español del grupo BBVA (50%). Desarrolla sus actividades a través de una red nacional conformada por 327 oficinas distribuidas en el país. El banco es una sociedad anónima constituida en 1951, autorizada a operar por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)<sup>26</sup>.

Para el banco, es claro que su desarrollo camina de la mano con el progreso de la sociedad en donde actúa y se desenvuelve, ello se refleja en el énfasis que tiene en la preocupación por el bienestar de sus clientes y el desarrollo del país. Por ello, el BBVA tiene principios corporativos que respeta a nivel mundial.

---

<sup>26</sup> BBVA Continental. “Informe Anual 2013”. [https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/introduccion\\_2013\\_tcm1105-447696.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/introduccion_2013_tcm1105-447696.pdf)- [Consultado: 15 de setiembre del 2014.]

### Los 7 principios corporativos del BBVA:

1. Cliente: El cliente como centro de negocio.
2. Creación de valor: la creación de valor para los accionistas como resultado de sus actividades
3. Equipo: El equipo como artífice de la generación de valor.
4. Estilo de gestión: Un estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. Ética e integridad: Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar sus actividades
6. Innovación: La innovación como palanca de progreso
7. Responsabilidad Social: La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

### Sistema de gestión de la responsabilidad corporativa en el BBVA Continental

Desde el 2008, BBVA Continental cuenta con un Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativa, el cual se reúne periódicamente para hacer seguimiento y evaluar los temas más relevantes que se proponen en estas materias.

En el Informe Anual 2013 de Responsabilidad Corporativa del BBVA Continental, explica que la organización comprendió y asumió el importante rol social de generar programas y proyectos viables, efectivos para mejorar la calidad de vida de las familias peruanas más necesitadas (Informe anual BBVA Continental 2013:5).

Desde hace 41 años el BBVA Continental está invirtiendo en el desarrollo educativo y cultural a través de su Fundación, especialmente a través de programas como “Leer es estar adelante”, que desde hace 7 años busca elevar el nivel de comprensión de lectura de los estudiantes nacionales (Informe anual BBVA Continental 2013:7).

## **Principales programas y proyectos – Compromiso con la sociedad.**

La Fundación BBVA Continental es una entidad que desarrolla los programas de acción social, enfocados principalmente en la promoción, difusión de la cultura y la educación.

Entre **sus principales acciones se encuentran:**

### **Programa “Leer es estar Adelante”**

El programa “Leer es estar Adelante” inició sus actividades en el año 2007 en cinco regiones y 20 escuelas, iniciativa de la Fundación BBVA Continental que promueve el desarrollo educativo de las diversas regiones del país, para lo cual se propone como objetivo principal de mejorar los niveles de comprensión lectora de los estudiantes de 3ro a 6to grado de primaria de las escuelas públicas urbanas.

La propuesta del programa busca impactar en el desempeño de los docentes en la enseñanza de la comprensión lectora, así como fortalecer el aprendizaje de los estudiantes a fin de que dominen las habilidades de comprender sus textos académicos al término de su educación primaria.

### **Cultura**

La Fundación BBVA Continental mantiene una activa presencia al interior del país, con el mantenimiento y gestión cultural en sus tres inmuebles históricos. En la ciudad de Arequipa, la sala de exposiciones “Pedro Brescia Cafferata”, en la Casa Tristán del Pozo, recibe un importante número de visitas nacionales y extranjeros que se dan cita para apreciar la obra de los principales exponentes de la plástica del sur del Perú. Al norte, en la ciudad de Trujillo, la Casa de la Emancipación mantiene una constante actividad con una variada agenda cultural. La casa Cabrera, en la ciudad del Cusco, sede del Museo de Arte Precolombino, completa este eje cultural de promoción y atracción turística.

## Teatro y otras actividades culturales

En el 2013 la Fundación BBVA Continental mantuvo su activo plan de patrocinios, entre los que destacó su participación en el financiamiento de montajes teatrales y musicales. Durante ese año, se renovó el patrocinio a la Asociación Cultural Plan 9. Del mismo modo, se apoyó a la Asociación Cultural de Artistas Unidos (ACAU), organización encargada del Teatro de Lucía<sup>27</sup>.

### 2.5.3. PROYECTO DE MEJORA DE LA COMPRENSIÓN LECTORA “LEER ES ESTAR ADELANTE”

El proyecto nació como un esfuerzo para revertir los alarmantes bajos índices de comprensión lectora que registran los niños de las escuelas públicas del país. Por ello, el programa creado y fomentado por la Fundación BBVA Continental, se dirige especialmente a las escuelas públicas ubicadas en diversas ciudades del país, enfocando su atención en los alumnos del tercer al sexto de primaria<sup>28</sup>. En ese cometido, el banco, convocó la participación del Estado, la actividad privada y el sector académico, para que mediante la unión de esfuerzos se logre el objetivo.

El “Programa Leer es estar adelante” al estar enmarcada dentro de sus políticas de responsabilidad social, siguiendo su enfoque de la promoción de la educación y la cultura, cuenta con el respaldo del Ministerio de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local- UGEL, teniendo como socio técnico al Instituto de Estudios Peruanos, quienes diseñaron la metodología para la ejecución del proyecto.

El programa se encuentra en diversas regiones del Perú: Arequipa, Ayacucho, Lima, Loreto y Piura. Posteriormente, entre los años 2008 y 2010 se realizó una medición longitudinal de logro de aprendizajes a través de 3 pruebas a los alumnos y se evidenciaron grandes avances. Asimismo, desde el 2010 el

<sup>27</sup> Fundación BBVA Continental, compromiso con la sociedad, [https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/compromiso\\_con\\_la\\_sociedad\\_2013\\_tcm1105-447701.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/compromiso_con_la_sociedad_2013_tcm1105-447701.pdf), [Consultado: 16 de setiembre de 2014]

<sup>28</sup> Fundación BBVA Continental. “ Principios y Políticas de Responsabilidad Corporativa” <[https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/principios\\_y\\_politica\\_de\\_responsabilidad\\_corporativa\\_2013\\_tcm1105-447697.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/principios_y_politica_de_responsabilidad_corporativa_2013_tcm1105-447697.pdf)> [Consultado: 15 de setiembre de 2014]

programa ha incorporado a dos regiones: Ancash y la Libertad. En el 2011, se unió una nueva región, Ica. Por lo tanto, el programa está presente en 8 regiones y tiene una cobertura de 935 instituciones educativas.

#### **a. Descripción del proyecto**

Desde varios años atrás, el BBVA Continental ha decidido enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de programas sociales que mejoren la calidad de vida de las poblaciones más necesitadas. A través del diseño e implementación del programa “Leer es estar adelante”, la Fundación se ha propuesto a apoyar a un importante número de docentes y alumnos de diversas regiones del país, para lograr que cumplan los objetivos de aumentar sus índices de lectura y mejorar sus niveles de comprensión lectora<sup>29</sup>.

#### **b. Componentes del proyecto “Leer es estar Adelante”**

Parte del éxito del proyecto se encuentra en el desarrollo de componentes que garantizan la eficacia del mismo. Dos elementos claves lo constituyen, el material educativo o los libros “Adelante”, especialmente trabajados para el programa con la ayuda de los propios docentes que participan en el programa y el segundo componente son las capacitaciones docentes de alto nivel, ofrecidas y dirigidas por los miembros del Instituto de Estudios Peruanos.

#### **Materiales educativos:**

- El componente educativo constituye el elemento central del programa. La Fundación ha elaborado textos para los alumnos y guías pedagógicas para los profesores de acuerdo a la zona de intervención del programa, es decir, que en cada región se desarrolla un libro específico<sup>30</sup>.
- Cada libro se estructura en dos partes. En ambas, trabajan las habilidades y acciones en tres momentos: antes, durante y después de la lectura. Los textos siguen una línea temática que organiza alrededor de la diversidad peruana, ya sea biológica, geográfica, cultural o étnica.

<sup>29</sup> Fundación BBVA Continental, Metas de la Responsabilidad Social, <<https://www.bbvacontinental.pe/meta/responsabilidad-social/leer-adelante/>>, [Consultado: 15 de setiembre de 2014]

<sup>30</sup> Fundación BBVA Continental – Material educativo. <http://www.leer.pe/icom-lo-hacemos/pilares-del-programa/material-educativo>.

- La primera parte es común a todas las zonas de intervención, mientras que la segunda, incorpora contenidos regionales y locales de cada una de las zonas de intervención.

Los libros “Adelante” incluyen textos escolares con actividades de aprendizaje para los estudiantes, libros para el docente y guías pedagógicas. El enfoque y propuesta pedagógica que siguen, responden a los lineamientos del Diseño Curricular Nacional (DCN) planteado por el Ministerio de Educación. No obstante, estos textos, concretizan las competencias generales de comprensión lectora a través de diversas habilidades, acciones y actividades. Asimismo, complementan el trabajo de los textos escolares del Ministerio de Educación.

### Capacitación docente

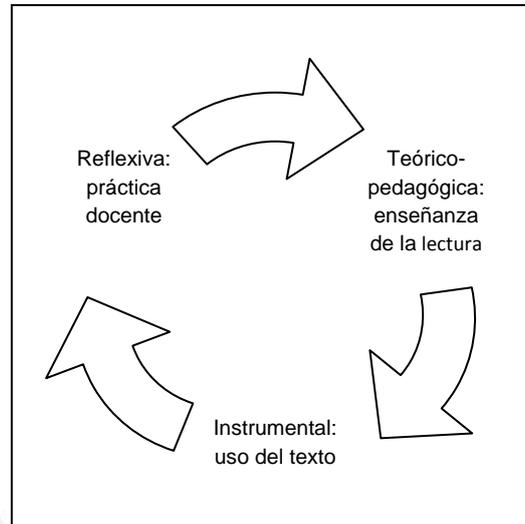
- Este componente fortalece en los maestros, un conjunto de habilidades conceptuales, pedagógicas y metodológicas para la enseñanza de la lectura comprensiva a través de talleres presenciales. Asimismo, los docentes, son acompañados en su proceso de formación y reciben retroalimentación constante sobre su desempeño de manera personalizada.
- Las acciones que se implementan en la capacitación y acompañamiento docente se dan en un ciclo que articula tres aspectos<sup>31</sup>:
  - ✓ La reflexión permanente sobre la práctica docente.
  - ✓ La discusión sobre aspectos teóricos y pedagógicos relacionados con la enseñanza de la lectura y
- El entrenamiento en el uso eficaz del libro “Adelante”.

---

<sup>31</sup> Minera Barrick Misquichilca-Asociación Civil Neoandina  
[http://neoandina.com/pdf/Programa\\_Leer\\_es\\_estar\\_Adelante.pdf](http://neoandina.com/pdf/Programa_Leer_es_estar_Adelante.pdf)

Gráfico N° 2.2

## Acompañamiento docente



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Fundación BBVA Continental.

- Para lograr este objetivo, el plan de desarrollo de capacidades en los docentes incluye tres líneas de trabajo:
  - ✓ La incorporación de métodos de enseñanza de lectura, a partir del uso de materiales educativos pertinentes
  - ✓ El desarrollo de competencias lectoras en los propios docentes y,
  - ✓ La adquisición de habilidades para la sistematización de sus prácticas pedagógicas.
  
- El Proyecto “Leer es estar Adelante”, puso mayor énfasis en el acompañamiento en el aula, por su resultado directo sobre el desempeño docente. Asimismo, el sistema de capacitación y monitoreo se estructura de la siguiente manera<sup>32</sup>:
  - ✓ 03 jornadas de retroalimentación pedagógica
  - ✓ 03 rondas de monitoreo en aula

<sup>32</sup> Fundación BBVA Continental – Capacitación. <http://www.leer.pe/icom-lo-hacemos/pilares-del-programa/capacitacion>

- El Plan de Capacitación que utiliza el Programa “Leer es estar Adelante”, está organizado en dos módulos: contenidos disciplinares y pedagógicos, los que a su vez, han sido diseñados en función a tres preguntas orientadoras: ¿Qué significa leer comprensivamente?, ¿Cómo se enseña a leer comprensivamente?, y ¿En qué medida saben los docentes leer comprensivamente?

### Medición de aprendizajes

- A través de este componente, busca analizar la efectividad de la intervención del programa desde el punto de vista del cambio en el rendimiento de los estudiantes en el área de comprensión lectora. Este componente, brinda información acerca del logro de los aprendizajes en los estudiantes participantes para así, dar información sobre los avances, limitaciones y progresos de del proyecto<sup>33</sup>.
- Asimismo, este programa focaliza su intervención y mide resultados con una estrategia validada en las mediciones de aprendizajes nacionales (UMC-MED) e internacionales (UNESCO – PISA).
- La primera fase de la medición que realizaron en el 2007-2009, consistió en un estudio longitudinal de una muestra de estudiante de las cinco regiones, llevando a cabo tres mediciones: 1) línea de base (marzo 2008), 2) de medio término (diciembre 2008) y 3) de salida (diciembre 2009). Para ello, aplicaron pruebas piloto con los alumnos beneficiarios y con grupos de control.
- Para estas mediciones, se definieron cinco niveles de desempeño:
  - ✓ Debajo del nivel 1: El estudiante tiene la habilidad para unir letras y formar palabras, pero aún no entiende oraciones simples, es decir, que no entienden lo que leen.

<sup>33</sup> Fundación BBVA Continental – Medición. <http://www.leer.pe/icomio-lo-hacemos/pilares-del-programa/medicion>

- ✓ Nivel 1: Se ubican los alumnos que hacen una lectura fragmentada y superficial, que relacionan palabras con imágenes, ubicando fragmentos de la información. Comprende oraciones sueltas.
  - ✓ Nivel 2: Se ubican los alumnos que leen y comprenden el texto de manera general, especialmente textos narrativos.
  - ✓ Nivel 3: Están los alumnos que leen y comprenden el texto de manera global, incluso lecturas sobre temas abstractos. Puede desarrollar deducciones explícitas.
  - ✓ Nivel 4: Se ubican los estudiantes que deducen ideas, reflexionan sobre el lenguaje usado y comprenden el texto de manera articulada, siendo capaz de realizar deducciones complejas, explícitas e implícitas.
- El primer proceso de medición lo realizó el Instituto CUANTO en cinco regiones durante la primera etapa del proyecto. Este proceso estuvo conformado de tres momentos. Asimismo, se aplicó la metodología de estudios PISA: al inicio de la intervención (marzo 2008), y al culminar el segundo año (2009).

#### **Institucionalización o difusión del proyecto:**

- La Fundación del BBVA Continental tiene la clara convicción de que el reto de elevar los niveles de comprensión de lectura de los niños es una tarea que involucra a toda la comunidad: sociedad civil, Estado y empresa privada.
- Este componente, es un conjunto de acciones para que el Programa se constituya en un aliado estratégico del Ministerio de Educación y de los Gobiernos Regionales en la tarea de mejorar los niveles de comprensión lectora. Como resultado de estas acciones, el BBVA Continental ha logrado establecer un Convenio de Cooperación Interinstitucional con el Ministerio de Educación, los Gobiernos Regionales y las Unidades de Gestión Educativa Local en las zonas de intervención.

A la fecha, más de 90 mil niños han pasado por el programa y esté crecimiento y mejoría de los alumnos en la comprensión lectora, ha sido posible gracias a la construcción de alianzas solidas con entidades públicas y privadas. Asimismo, la Fundación asegura que seguirán bajo esa línea de trabajo porque ellos consideran que la educación y la cultura garantizan el futuro de las próximas generaciones.

Por lo tanto, el programa desarrolló acciones, en la cual consideran a los docentes como agentes principales de cambio, haciéndolos partícipes de la elaboración de materiales adecuados a las necesidades y brindándoles capacitación efectiva y permanente<sup>34</sup>.

La Fundación BBVA Continental expresa que a través de la asociación que hicieron con el Instituto de Estudios Peruanos, lograron diseñar y ejecutar el proyecto “Leer es estar Adelante”, en conjunto entre la empresa privada, el Estado y la academia.

El programa con 7 años de trabajo, hasta la fecha ha logrado importantes mejoras en la calidad de enseñanza de comprensión lectora en los estudiantes de las instituciones educativas donde ha intervenido, siendo los textos escolares, el componente central y el eje articulador del programa. Esta iniciativa promueve el desarrollo educativo en diversas regiones del país, para lo cual, propone como objetivo, mejorar los niveles de comprensión lectora de los estudiantes de escuelas públicas del Perú pertenecientes a 3ro a 6to grado de primaria.

Este crecimiento, ha sido posible gracias a la construcción de alianzas sólidas con entidades públicas y privadas como: Minera Barrick Misquichilca, Municipalidad de Miraflores (Lima), Fundación Telefónica, AFP Horizonte, Sider Perú – Gerdau, Impala (Ex Cormin Callao), Sociedad Eléctrica del Sur Oeste (SEAL - Arequipa), Tecnológica de Alimentos, Hotel Paracas, Agrícola Hoja Redonda, Nitratos del Perú, FunSur, Exsa, SN Power–Proyecto Cheves y Fondo Social Alto Chicama.

---

<sup>34</sup> Fundación BBVA Continental – Leer es estar adelante <<http://leer.pe/>>, [Consultado: 15 de setiembre de 2014]

### c. Justificación del proyecto “Leer es estar adelante”

Las pruebas que se llevan a cabo a niveles nacionales e internacionales, demuestran que los niños peruanos tienen un largo trecho por recorrer para lograr una adecuada comprensión de los textos que leen. En el 2010, en la última medición Pisa que se realizó, el 64,8% de los niños peruanos evaluados, no comprendían lo que leían. De acuerdo a los últimos datos analizados de la unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, en el 2010, solo el 28,7% de los alumnos del segundo grado de primaria logra una comprensión de lectura adecuada<sup>35</sup>.

Según el Informe PISA en el 2012, los estudiantes peruanos, obtuvieron resultados bajos en comprensión lectora, en comparación a otros alumnos de los países de América Latina que participaron en esta prueba, Entre el 2001 y el 2012, se ha incrementado el promedio peruano de 327 a 384 puntos<sup>36</sup>. En relación al ciclo anterior del PISA 2009, se ha incrementado en 14 puntos, el más alto progreso entre los países de América Latina.

Desde la creación del Programa “Leer es estar adelante”, los bajos niveles de comprensión lectora del país estuvieron en el centro de las preocupaciones de la Fundación. Estos índices comienzan a revertirse lenta pero continuamente a nivel nacional. Por lo tanto, el programa continúa con el objetivo de dotar a los estudiantes y capacitar a los profesores para el desarrollo de habilidades para la comprensión lectora.

El enfoque y la propuesta pedagógica de los libros responden a lo planteado en el Diseño Curricular Nacional (DCN). El libro trabaja de manera sencilla las competencias de comprensión lectora que se deben desarrollar en la escuela pública; y un aspecto a resaltar en los libros “Adelante” es que las lecturas incorporan los contenidos y las temáticas regionales y locales, girando alrededor de la diversidad vista desde una perspectiva positiva e integradora.

<sup>35</sup> Fundación BBVA Continental. <http://leer.pe/ique-hacemos/ipor-que-hacemos-esto>

<sup>36</sup> Ministerio de Educación – Unidad de Medición de la Calidad Educativa <<http://umc.minedu.gob.pe/?p=1694>>, [Consultado: 15 de setiembre de 2014]

#### d. Etapas del proyecto “Leer es esta adelante”

El proyecto “Leer es esta adelante” tiene 3 etapas:

Etapas 1: 2007- 2009 se inició con 19 escuela en 5 regiones del país.

Etapas 2: 2009-2010 se midieron los resultados, luego de 3 años.

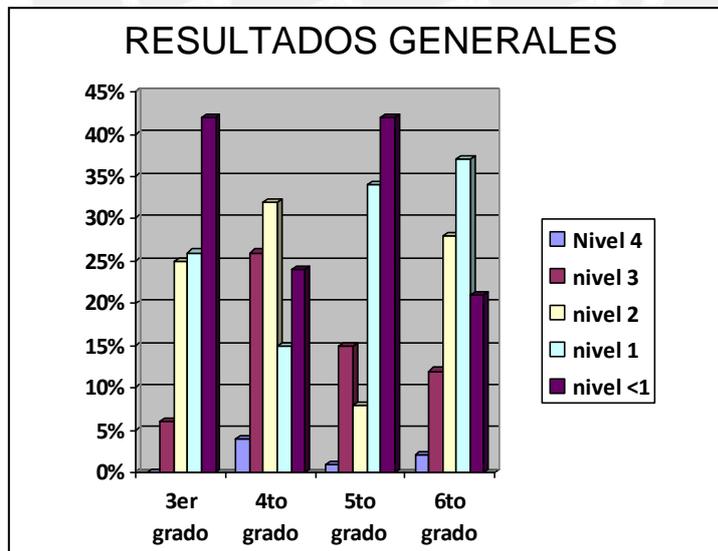
Etapas 3: 2010 en adelante, el proyecto trabaja en 7 regiones y en el 2011 en 8 regiones. En el 2014 ya está en 9 regiones.

Cada instancia se desarrolla en el seguimiento de una serie de procedimientos que verifican y alientan el uso del libro en el aula por parte de los docentes. Por otra parte, se realiza un intercambio permanente con los docentes acerca de los progresos y dificultades en el uso de la metodología.

El equipo que lleva adelante el programa, en todas sus instancias, se compone de 62 personas pertenecientes al Instituto de Estudios Peruanos con roles definidos en relación a los objetivos a cumplir.

#### e. Impacto del proyecto

Gráfico 2.3



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Fundación BBVA Continental

De acuerdo al gráfico 2.3 mostrado, la prueba de entrada que se realizó en el 2008 a los alumnos del 3er grado de primaria se observa que el 42% de los estudiantes se encuentran por debajo del nivel 1, es decir, que los alumnos solo tienen la habilidad para unir letras y formas palabras, pero aún no entienden oraciones simples. Mientras que el 26% ocupan el nivel 1, teniendo la capacidad de leer y responder preguntas directas referidas al texto. Asimismo, tienen la habilidad para comprender oraciones sueltas. A diferencia de lo anterior, en el nivel 2, el 25% de los alumnos se caracterizan por leer y comprender de manera general, especialmente los textos narrativos. Sin embargo, con el 25%, en el nivel 3 están los estudiantes que leen y comprenden el texto de manera global, incluso lecturas sobre temas abstractos. Además, están en la facultad de desarrollar deducciones explícitas. Por último, en el nivel 4, se aprecia que el 0% de los escolares no están en la capacidad de leer y comprender el texto de manera articulada, y tampoco siendo capaces de realizar deducciones complejas de manera explícitas e implícitas.

En contraste con lo anterior, en la prueba de salida que se llevó a cabo en diciembre del 2009 a los alumnos del 4to grado de primaria, se constató que el 24% de los estudiantes, se encontraban por debajo del nivel 1, es decir, que hubo una reducción del 18% en comparación al año 2008. Mientras que en el nivel 1 se registró un 15% de los alumnos que solo comprenden oraciones sueltas. En este tercer nivel, se observa un incremento de 7% debido a que se registró el 32% en comparación al año anterior. Lo mismo ocurrió en el nivel 4, que se incrementó hasta el 26% del total. Finalmente, en el último nivel, a diferencia del 2008, el 4% de los alumnos sí están en la capacidad de leer y comprender el texto de forma articulada, teniendo la habilidad de realizar deducciones complejas de manera explícitas e implícitas.

En el caso de los alumnos pertenecientes al 5to grado de primaria, al llevarse a cabo la prueba de entrada en el 2008, se pudo observar que el 42% de los estudiantes se encontraban por debajo del nivel 1. Mientras que en un nivel más arriba, hay un total de 34% de los estudiantes. En el segundo nivel están presentes un 8% de los alumnos. A diferencia de este nivel, en el tercero se ubican el 15% de los escolares. Finalmente, solo el 1% de los educandos forman parte del nivel 4.

Con relación al párrafo anterior, en diciembre del 2009 se realizó la prueba de salida a los alumnos del sexto grado de primaria, y en comparación al 2008, en el nivel debajo de 1, se vio reducido en un 50% puesto que, un año después de haberse realizado la prueba de entrada, solo el 21% de los estudiantes no entendía oraciones simples. Mientras que en el nivel 1 aún está el 37% de los estudiantes que comprenden oraciones sueltas. En el segundo nivel, se incrementó a un 28% de los alumnos a comparación del año anterior. Mientras que aquellos que se ubican en el nivel 3, hubo una ligera reducción de 3% en comparación del año anterior, puesto que se alcanzó el 12% del total. Finalmente, en el cuarto nivel, a diferencia del 2008, se incrementó en 1%.

Por lo tanto, es importante mencionar que en ambos grupos expuestos a la prueba de salida en el 2009 hubo mejoras en su habilidad lectora. Sin embargo, a los estudiantes de 3er y 4to grado generó un mayor impacto en sus aprendizajes a diferencia de 5to y 6to<sup>37</sup>.

Las cifras de mejora en la comprensión lectora en los niños beneficiados han revertido las cifras encontradas al inicio del proyecto, según los indicadores elaborados por el Instituto de Estudios Peruanos sólo 2 de cada 10 niños comprendían lo que leían, después de la intervención del proyecto en las escuelas seleccionadas, la evaluación señala que 6 de cada 10 niños sí comprenden lo que leen.

En el año 2011, el proyecto ha llegado a atender a 935 instituciones educativas ubicadas en 8 regiones del territorio peruano: Ancash, Arequipa, Ayacucho Ica, La Libertad, Lima, Loreto y Piura con la participación de 2556 escuelas, a través de la aplicación de una metodología pedagógica efectiva<sup>38</sup>, la dotación de materiales educativos y la capacitación a 3,034 docentes de grado de primaria, y más de 69,398 estudiantes beneficiarios. En consecuencia, gracias al proyecto, los alumnos están obteniendo resultados satisfactorios.

<sup>37</sup> Fundación BBVA, Banco Continental. En: [http://www.fundacionbbva.pe/leer/images/informe\\_de\\_resultados.pdf](http://www.fundacionbbva.pe/leer/images/informe_de_resultados.pdf), [Consultado: 15 de setiembre de 2014]

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 4.

#### f. **Acciones comunicacionales utilizadas por el proyecto**

En el gráfico 2.1 mencionamos las fases del programa de Comunicación para el desarrollo. En el caso del proyecto analizado podemos señalar que el mismo no desarrolló un proceso de gestión de comunicación. Sin embargo, si se distinguen algunas acciones de comunicación que valen destacar como la identificación de los públicos a quienes iría dirigida el proyecto. En este caso, los docentes. Al parecer hubo un estudio del perfil de comportamiento y contexto de los mismos, lo cual facilitó la cercanía con ellos. Las acciones de comunicación que más se utilizaron fueron el diálogo directo o reuniones entre los gestores del IEP y los docentes de las instituciones educativas donde se implementó el proyecto. En particular las acciones más reconocidas fueron los seguimientos a las clases o enseñanzas de los docentes hacia los alumnos. Esas sesiones fueron muy bien reconocidas.

#### **2.6. FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LOS DOCENTES**

Uno de los aspectos asociados a la problemática de la comprensión lectora en los alumnos peruanos de educación primaria es la limitada competencia que tienen los docentes, debido a las insuficientes capacitaciones que realiza el Ministerio de Educación. Sobre la base de ello, para resolver el problema de la comprensión lectora en los alumnos, es necesario asegurar el fortalecimiento del docente mejorando sus competencias.

Se suele considerar que una persona es apta para el puesto, cuando cumple con los requisitos básicos señalados en los perfiles tradicionales; donde se señalan los grados, títulos específicos y años de experiencia en el cargo. Sin embargo, se puede considerar que las personas son competentes cuando éstas emplean los conocimientos y destrezas que han adquirido a lo largo de su formación, experiencia específica en el desempeño de sus funciones; logrando aplicar y adaptar estos conocimientos a diversas situaciones profesionales, en función de los requerimientos de su trabajo.

### 2.6.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Según el diccionario de la Real Academia Española, se define competencias de la siguiente manera: “Que un individuo cuente con aptitud, idoneidad. Aptitud es idoneidad para el buen desempeño de alguna cosa. Idoneidad es adecuado, conveniente”

Spencer & Spencer, autores del enfoque conductista, definen a las competencias de la siguiente manera: “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer 1993: 9)<sup>39</sup>.

Levy- Leboyer del enfoque o escuela constructivista, definen a las competencias de la siguiente manera:

Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (1997: 43)<sup>40</sup>.

Según la escuela conductista, las competencias son como un iceberg, en la cima está compuesto por las habilidades y conocimientos, que son más observables, pero menos profundos. Mientras que en parte inferior, se encuentran las aptitudes y rasgos de personalidad, que son más profundas y menos observables respectivamente. En primer grupo, es necesario pero no lo suficiente para garantizar un desempeño excelente. A diferencia del primero, en el segundo grupo, subyacen otros aspectos importantes como: el rol social, imagen de sí mismo, rasgos y motivos. A continuación explicamos cada uno de estos conceptos:

<sup>39</sup> Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) Evaluación de Competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior, <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer#scribd>. [Consulta: 09 de diciembre de 2014]

<sup>40</sup> Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión. <http://www.rekursoslz.com.ar/arch/textoLevy3.pdf>. [Consulta: 09 de diciembre de 2014]

- Habilidades: Capacidad de una persona para hacer algo.
- Conocimientos: La información que una persona tiene de un área particular.
- Rol social: El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia.
- Imagen de sí mismo: Concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor.
- Rasgos: Aspecto típico del comportamiento de una persona.
- Motivos: Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder).

### 2.6.2. CONCEPTOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para aplicar gestión por competencias es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos, que desarrollamos a continuación:

- **Análisis y descripción de puestos:** Es el primer proceso que debe encarar una organización que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la “piedra” fundamental, ya que posterior a esto podrán implementar todos los demás procesos. Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo.
- **Selección:** A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.
- **Evaluación de desempeño:** Para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de capacitarlas o cambiarlas de puesto. Este proceso también permite saber cómo desarrollar en el futuro al personal de acuerdo a las necesidades detectadas.
- **Capacitación:** Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no

logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades (mediante evaluación de desempeño, evaluación de potencial). Si no se sabe que competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias.

- **Compensaciones:** Es el módulo más difícil de implementar. Compensar por competencias significa que la organización deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

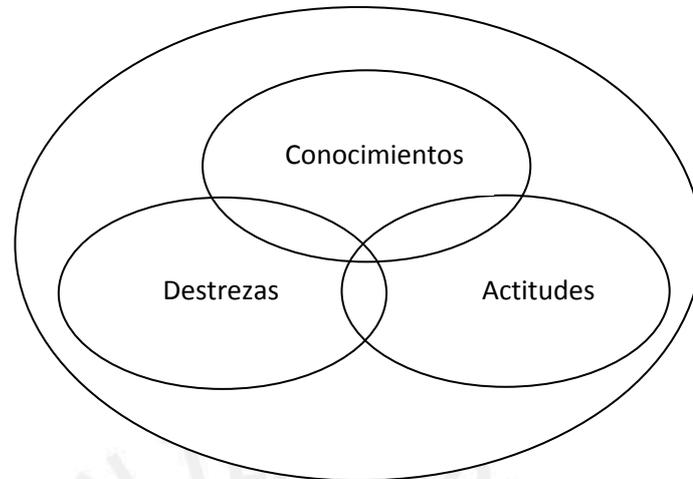
Ser competente implica que la persona sea adicionalmente capaz de relacionarse en sus entornos y participar activa y efectivamente con sus compañeros de trabajo - clientes internos y sus clientes externos, integrarse en las acciones de equipo necesarias para desarrollar a cabalidad sus tareas, logrando articular las habilidades duras con las habilidades blandas; con la finalidad de que ante determinadas situaciones, sean capaces de resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y comunitarias en los ámbitos laborales, sociales y familiares.

En el gráfico N° 2.4 se describe el perfil por competencias con sus tres componentes:

- a) Conocimientos.
- b) Destrezas.
- c) Actitudes.

Es importante indicar que los dos primeros, los conocimientos y destrezas se pueden mejorar con acciones de capacitación que usa la metodología de capacitación para adultos. Sin embargo, las actitudes son más difíciles de cambiar, dado que se encuentra en la personalidad de los individuos y muchos de ellos han sido adquiridos en la niñez.

**Gráfico N° 2.4**  
**Elementos que conforman el perfil por competencias**



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Las "*Hard skills*" o habilidades duras, como las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y en ocasiones en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias.

Las "*soft skills*" o habilidades blandas, son las habilidades sociales o *people skills*, son intra-personales e inter-personales, y están compuestas por habilidades actitudinales requeridas para tener una buena inter-relación con los demás, habilidades como escuchar activamente, para hablar, para comunicarnos, para liderar, estimular, delegar, analizar, para juzgar, para negociar y llegar a acuerdos, para tener consciencia de los valores, de los aspectos de salud y seguridad, para trabajar en equipo -se incluye- la actitud, la capacidad de motivación, auto-motivación y la orientación a los logros. Las habilidades blandas son competencias transversales e incluyen el pensamiento crítico, la ética, la capacidad de adaptación al cambio, la resiliencia, sobreponiendo el pensamiento sistémico sobre el lineal.

### 2.6.3. FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LOS DOCENTES

Las falencias que presenta el sistema educativo peruano se debe principalmente a que el docente ha perdido su papel protagónico en el contexto educativo, puesto que no es reconocido profesional ni afectivamente por la gran labor que realiza con el fin de dar un aprendizaje óptimo a sus estudiantes.

Por tanto se hace necesario, en primer lugar, trabajar en el fortalecimiento de capacidades en cuanto a competencias en los docentes. Para lo cual, es muy importante otorgarle el **reconocimiento** que se merece el profesor, puesto que el papel que desempeña en las aulas de clase es determinante y vital para brindar una buena enseñanza educativa.

En segundo lugar, los docentes deben tener mayor accesibilidad a capacitaciones de un buen nivel y contar con información relevante para el desarrollo de sus conocimientos. Este aprendizaje pueda permitirles la utilización de nuevas metodologías innovadoras y creativas con el objetivo principal de estructurar un sistema para lograr resultados positivos en la educación peruana.

En tercer lugar, tal como lo expresa Paulo Freire, es sumamente importante aplicar la educación problematizadora, basada esencialmente en la libertad de expresión, optando por una comunicación y diálogo horizontal y sobre todo, conseguir una participación conjunta con interacción recíproca entre los actores principales.

Es decir, el docente hoy en día debe tener la capacidad no solo de brindar conocimientos a los estudiantes y considerarlos como una especie de recipiente informativo, sino que debe ser el principal agente motivador de brindarles las herramientas necesarias a través de una enseñanza de calidad para que el alumno esté en la capacidad de mejorar su rendimiento académico.

Finalmente, para concretar los resultados, es imprescindible contar con la participación de los padres de familia, puesto que ellos también deben contribuir con el acompañamiento en el hogar y el monitoreo sobre los resultados que va obteniendo el estudiante en su centro educativo.

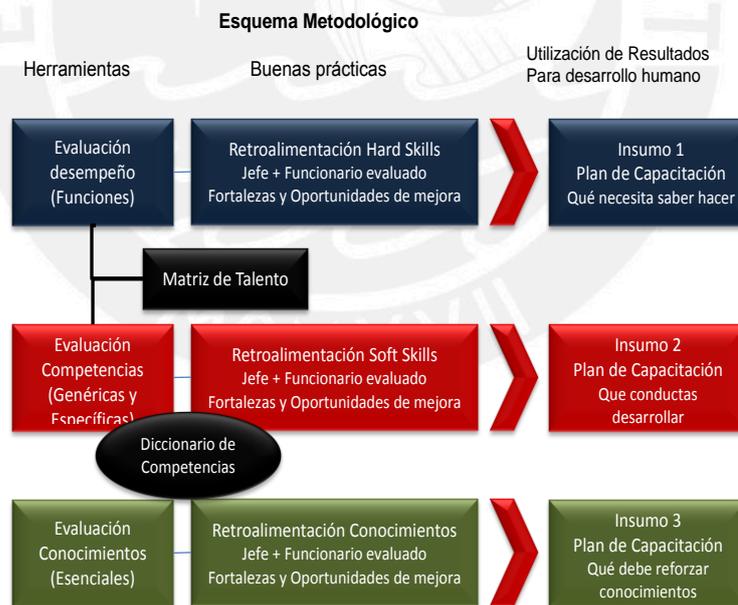
El gráfico N°2.5 presenta un esquema donde se propone un plan de capacitación para los docentes tomando en cuenta la evaluación de:

- a) Las funciones que le corresponde,
- b) Las competencias que necesita para cumplir sus funciones y
- c) Los conocimientos que necesita; lo que permite una interacción entre el evaluador y el evaluado respecto de los conocimientos y habilidades con los que cuenta, en este caso el docente y el evaluado identifica las brechas respecto de:

- Lo que necesita saber hacer,
- Las conductas que debe desarrollar y
- Que conocimientos debe reforzar; es así que se define el plan de capacitación orientado al aprovechamiento del evaluado, quien participa conscientemente

**Gráfico N° 2.5**

**Planes de capacitación en función de las evaluaciones**



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

#### **2.6.4 FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LOS DOCENTES A TRAVÉS DE TALLERES Y OTROS PROCESOS QUE PERMITEN REFORZAR, FORTALECER Y COMPLEMENTAR LOS CONOCIMIENTOS ACERCA DE ALGUN TEMA ESPECÍFICO.**

El portal web del Ministerio de Educación informa que se está haciendo una inversión de 300 millones de soles en programas de actualización a favor de 140 mil docentes. El objetivo es revalorizar la carrera docente y mejorar los aprendizajes en las aulas.

Asimismo, con el principal apoyo de la Unesco, están convocando a profesores de nivel inicial, primario y secundario para participar gratuitamente de los seis programas que se llevará a cabo en las áreas de actualización didáctica y cursos de inglés de forma virtual. Esto tiene como finalidad, reforzar los aprendizajes fundamentales de los escolares<sup>41</sup>.

En consecuencia, los docentes deben estar preparados intelectualmente para tener acceso a diferentes tipos de metodología de aprendizaje y sobre todo estén sincronizados con el uso del internet, puesto que es un instrumento que va de la mano con la tecnología para acceder a diferentes tipos de información y conocer los diferentes contextos que se desarrolla la educación.

#### **2.7. POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ.**

En cuanto a las políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educación desde el año 2011 - 2016, lo fundamental es contar con un sistema que tenga como principal objetivo en que los estudiantes aprendan<sup>42</sup>.

Para ello, el Estado Peruano tiene la función de garantizar el aprendizaje efectivo y de calidad para todos los estudiantes. Sin embargo, lograr este objetivo no solo

<sup>41</sup> Ministerio de Educación 2014 Minedu invertirá más de 300 millones en programas de actualización a favor de 140 mil docentes. <http://minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=28954> [Consulta: 4 de diciembre de 2014]

<sup>42</sup> Consejo Nacional de Educación, Políticas Educativas 2011- 2016, Agenda común nacional – regional. <http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/AGENDA%20COMUN%20politicas%20para%20el%20quinquenio%20julio2001.pdf> [Consulta: 10 de diciembre de 2014]

implica atender los problemas desde la perspectiva de la oferta educativa, llámese estructura curricular apropiada con los enfoques pedagógicos más convenientes, materiales educativos, maestros e infraestructura educativa acorde, sino considerar también los factores asociados a la educación, puesto que debido a las brechas de desigualdad que aún persisten en la sociedad, no se están logrando resultados satisfactorios en el aprendizaje de los alumnos.

Por lo tanto, de acuerdo a la identificación de la realidad nacional es que el Ministerio de Educación está ejecutando y ha establecido prioridades en las políticas educativas.

En primer lugar, se enfatizó que haya un aprendizaje de calidad para todos, sobre todo en las principales áreas que se presentan falencias como es el caso de Lenguaje, Matemática, Ciencia y Ciudadanía. Hoy en día, el 28,7% de los estudiantes logran aprender. Por lo tanto, se espera que hasta el año 2016, los resultados sean diferente y se consiga que el 55% de los alumnos logren y consoliden los aprendizaje que les brindan en sus instituciones educativas.

En segundo lugar, tanto niños y niñas menores de 5 años tengan la posibilidad de acceder a servicios educativos de calidad para que tengan la capacidad de obtener resultados positivos en sus aprendizaje y sobre todo se esté en la capacidad de superar las brechas existentes de desigualdad.

En tercer lugar, lo esencial es establecer un respeto a la cultura en el aprendizaje de cada situación o contexto, es decir, que tanto los niños y niñas quechua hablantes o de origen amazónico tengan la oportunidad de aprender en base a su propia lengua y también en castellano, que haya la posibilidad de plantear una educación intercultural bilingüe e igualitaria en la sociedad peruana.

Puesto que, en la actualidad, tan solo el 20% de los niños estudiantes cuentan con la posibilidad de contar con una educación en su lengua materna. Para ello, como principal objetivo al 2016, se estableció que lo esencial es que el 50% de los alumnos tengan acceso a una educación en su lengua materna.

Como siguiente punto, es imprescindible para ello contar con un desarrollo magisterial, es decir, tener una buena formación y desempeño en base a criterios concertados de buena docencia. Para ello es necesario tener la presencia de profesores con óptimas capacitaciones, con mayor preparación intelectual y con la capacidad de adaptación al uso de metodología con la finalidad de brindar una buena enseñanza y de calidad para los estudiantes. Para ello, será necesario el fortalecimiento y expansión de Programas de Acompañamiento Pedagógico a docentes. Asimismo, contar con un sistema descentralizado de Formación Docente en Servicio con Especialización Intercultural Bilingüe (EIB) y aula multigrado.

Además, es indispensable la creación de la Unidad de Desarrollo Magisterial, con sistemas de información y brindar incentivos para los docentes. Asimismo, para los profesores, es esencial contar con la certificación docentes EIB con base en el Marco de Buen desempeño Docente. Sin embargo, hasta la fecha, el 16% de docentes, están incorporados a la Carrera Pública Magisterial (CPM) y tienen como meta principal de alcanzar el 100% de docentes que sean formados con base en criterios comunes de buen desempeño docente y que el 50% de docentes sean incorporados a la CPM. Ello va contrastado con la presencia de tener una gestión descentralizada, participativa, transparente y sobre todo que la principal capacidad, es que esté basada en resultados y que se cumpla los objetivos planteados por el ente encargado.

Finalmente, es necesario poder acceder a una educación superior acreditada, por parte de jóvenes especialmente, de menores ingresos y con un nivel socioeconómico de escasos recursos, con alto rendimiento académico y que sean egresados de instituciones educativas públicas. Ello permitirá a que haya la posibilidad de que estos beneficiados puedan ingresar a un sistema de becas que les permita continuar con el mejoramiento de sus capacidades intelectuales con la finalidad de conseguir mejores oportunidades. Para ello, la meta principal es poder ampliar a 5000 beneficiarios a la vez por año.

## 2.8. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA “JAVIER PEREZ DE CUELLAR” UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO. POBLACIÓN, UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y NIVELES DE LA PROBLEMÁTICA DE LA COMPRENSIÓN LECTORA.

El distrito de San Juan de Lurigancho, es uno de los 43 distritos de la Provincia de Lima. Limita por el norte con el distrito de San Antonio (provincia de Huarochirí), por el este continua limitando con el distrito mencionado y el distrito de Lurigancho – Chosica, por el sur con los distritos de El Agustino y Lima (teniendo como línea divisoria al río Rímac), por el Oeste con los distritos de Rímac, Independencia, Comas y Carabayllo. En los últimos 14 años, la población se ha incrementado en 315, 468 habitantes. En el año 1993 había una cantidad de quinientos ochenta y dos mil novecientos setenta y cinco (582,975) habitantes.

Desde el año 1993 al 2007, la población del distrito se incrementó en un 54,11% alcanzando los ochocientos noventa y ocho mil cuatrocientos cuarenta y tres (898,443) habitantes<sup>43</sup> y la población proyectada para el 2013, sería de 1.12 millones de personas.

**Tabla N° 2.3**  
**Población del Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima.**

Grupo de Edades	Habitantes	Porcentaje
De 0 a 9 años	159,221	17.72%
De 10 a 19 años	174, 986	19.48%
De 20 a 29 años	194,131	21.61%
De 30 a 39 años	142,706	15.88%
De 40 a 49 años	100,939	11.23%
De 50 a 59 años	68,090	7.58%
De 60 a más	58,360	6.50%
<b>Total</b>	<b>898,443</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda – INEI

Sobre la base del cuadro anterior, se puede observar que el distrito de San Juan de Lurigancho, al ser uno de los distritos más grandes del país, los niños y adolescentes entre 0 a 19 años, representan el 37,2%, es decir a 334,207

<sup>43</sup> Municipalidad de San Juan de Lurigancho, Evolución de la Población <<http://munisjl.gob.pe/distrito/poblacion-sjl.pdf>>, [Consultado: 16 de setiembre de 2014]

habitantes; mientras que jóvenes y adultos, de 20 a 59 años, tienen el 56,3%, representando el total de 505,866 habitantes y finalmente, el grupo de adultos mayores de 60 años, representan el 6,5%, con una población de 58,360 habitantes.

Por otro lado, la institución Educativa Pública “Javier Pérez de Cuellar”, cuenta con nivel primario y secundario, con código modular N° 0541110. Está ubicado en el Jirón Canto Rodado #620, Huayrona, Pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de San Juan de Lurigancho 05, siendo su Directora la Sra. Yraida Araujo Sánchez.

**Tabla N° 2.4**

**Población estudiantil de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar**

Nivel	Total		1er Grado		2do Grado		3er Grado		4to Grado		5to Grado		6to Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Primaria	240	276	24	35	39	43	37	53	44	50	50	52	46	43
<b>Total Alumnos</b>	<b>516</b>		<b>59</b>		<b>82</b>		<b>90</b>		<b>94</b>		<b>102</b>		<b>89</b>	

Fuente: Ministerio de Educación – ESCALE

El gráfico muestra que los alumnos que están matriculados en el año 2013 en sus respectivos grado y sexo de cada estudiante para cada nivel estudiantil. Asimismo, la institución educativa pública, Javier Pérez de Cuellar cuenta con 516 alumnos matriculados en el año 2013, con 19 secciones desde el 1er grado hasta el 5to grado de secundaria.<sup>44</sup> A la fecha, este colegio cuenta con 20 docentes. Asimismo, 286 alumnos que cursan del 3er al 5to grado de primaria, son los principales beneficiarios del programa “Leer es estar Adelante” de la Fundación BBVA Continental.

<sup>44</sup> Estadística de la Calidad Educativa – Ministerio de Educación, (ficha institución educativa 2013), <[http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod\\_mod=0541110&anexo=0](http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0541110&anexo=0)>, [Consultado: 16 de setiembre de 2014]

## CAPÍTULO III

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación planteada es de tipo cualitativa pues busca describir, conocer y analizar las características o elementos comunicaciones que influyen en la conciencia y mentalidad de las personas, los que determinan el éxito del programa “Leer es estar adelante”.

#### 3.2 FORMA DE INVESTIGACIÓN

La tesis que presentamos es un “estudio de caso” que nos permitirá conocer y profundizar la experiencia de un proyecto dirigido a mejorar la comprensión lectora de alumnos de primaria de una institución pública a través del proyecto “Leer es estar adelante” del BBVA Continental desde el aspecto de gestión de la comunicación, entendido como un elemento clave que permitió parte del éxito del proyecto. El método elegido permitirá realizar un examen completo y detenido a cerca de las acciones comunicaciones desarrolladas por los gestores del proyecto: el Instituto de Estudios Peruanos, desde sus inicios en el año 2007 hasta el 2013.

#### 3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS

- Docentes participantes del proyecto, alumnos y alumnas del I.E.P Javier Pérez.

#### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

##### 3.4.1 FUENTES PRIMARIAS:

- 12 personas: 10 docentes, la directora y subdirector del I.E.P. Javier Pérez.
- 5 madres de familia de la I.E.P. Javier Pérez de Cuellar.
- 2 funcionarios de la Fundación BBVA Continental.

- 3 gestores (gestora principal del programa y dos gestores asistentes) del Instituto de Estudios Peruanos.
- 1 representante – director de la UGEL N 5.
- Proyecto “Leer es estar adelante” e Informes anuales del Instituto de Estudios Peruanos.
- Fichas de evaluación a los alumnos y alumnas elaboradas por las docentes del I.E.P. Javier Pérez de Cuellar.
- Actas de reunión de los acuerdos de las reuniones entre las docentes y el Instituto de Estudios Peruanos.

#### 3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS:

- Documentos evaluativos y de capacitación.
- Revisión de los informes de progreso del proyecto “Leer es estar adelante”.

### 3.5 UNIVERSO

La Comunidad educativa que conforma la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar, cuenta con 543 alumnos, 20 docentes, y 19 secciones de sus respectivos grados. Asimismo, están los 02 funcionarios del proyecto de la Fundación del BBVA, un representante de la Ugel N°5 y 03 gestores del Instituto de Estudios Peruanos.

- 10 Docentes,
- 2 Directivos (directora y subdirector) de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar.
- 5 Padres de familia de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar.
- 05 Funcionarios del proyecto- Fundación BBVA Continental.
- 03 Gestores del Instituto de Estudios Peruanos (gestora principal del programa y dos gestores asistentes).
- 01 Representante – Director de la UGEL N° 5 – San Juan de Lurigancho.

### 3.6 MUESTRA

Al ser la investigación de tipo cualitativa, la muestra es significativa y de método de muestreo NO PROBABILÍSTICO. Asimismo, ha sido seleccionada por juicio y

conveniencia, por lo tanto, se ha elegido la institución educativa pública más emblemática, debido a su antigüedad en la ejecución del programa y por los mejores resultados de impactos en los alumnos beneficiados.

En total se realizaron 23 entrevistas dirigidas a: docentes, directivos, padres de familia, gestores del proyecto del Instituto de Estudios Peruanos, representantes del BBVA Continental y representante de la UGEL. Los resultados de la presente investigación no son generalizables.

### 3.7 PROCEDIMIENTO (TÉCNICAS) PARA EL RECOJO DE LA INFORMACIÓN:

Se han utilizado:

#### **Entrevistas semi - estructuradas:**

- A docentes: 12 entrevistas. (profesores involucrados en el proyecto, incluyendo la directora y el sub director del colegio)
- A madres de familia del proyecto: 5 entrevistas.
- A funcionarios del proyecto- Fundación BBVA Continental: 2 entrevistas.
- A representantes del Instituto de Estudios Peruanos: 3 entrevistas (directora y gestora principal del programa y dos gestores- capacitadores de campo.)
- A representante – Director de la UGEL N 5- 1 entrevista.

**Total: 23 entrevistas**

#### **Informes– revisión documental:**

- Revisión documental de informes de progreso desarrollados por el BBVA Continental, el Instituto de Estudios Peruanos y de las propias docentes.
- Revisión y análisis de los libros “Adelante”.
- Observación participante: de una clase donde se utilice la metodología y los libros “Leer es estar adelante”.

**Observación participante:**

- Se elaboró 1 guía de preguntas para la observación de las clases donde se pudo apreciar como las maestras ponen en ejecución la metodología y utilizan el libro.



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del estudio de campo se presentan en función a los objetivos planteados en la investigación y responden a las preguntas de investigación, variables e indicadores del estudio (anexo 1), las cuales están orientadas en los siguientes temas:

- La motivación de los docentes hacia el proyecto,
- La participación de las docentes en el proyecto y
- El cambio de comportamiento de los docentes y alumnos gracias al proyecto.

El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas en profundidad a los actores principales del proyecto (anexo 2). La información obtenida en las entrevistas a las docentes ha sido fundamental para recabar los datos más importantes del estudio pero también fue necesario entrevistar a los otros actores que intervienen en el proyecto: coordinadores del Instituto de Estudios Peruanos, funcionarios del BBVA y directivo de la UGEL, con ellos se pudo triangular de mejor manera los resultados de la investigación. Así mismo, el estudio también incluyó la técnica de la observación participante de las clases realizadas por las maestras participantes del proyecto. Con este ejercicio se apreció de primera mano la utilización de la metodología por parte de los docentes y el uso de los libros “Adelante”.

El cuestionario aplicado a los docentes tiene tres partes. La primera parte hace referencia a las acciones de comunicación utilizadas por los gestores del proyecto, el Instituto de Estudios Peruanos y el banco BBVA Continental, para la motivación de los docentes y conseguir su incorporación y permanencia en el proyecto. La segunda parte del cuestionario aborda las diversas acciones de comunicación utilizadas por el proyecto y sus gestores para conseguir la participación e involucramiento de los docentes en el proyecto de manera permanente, la cual lleva más de 7 años hasta la fecha. Finalmente, la tercera parte del cuestionario investiga sobre las acciones de comunicación dirigidas a los docentes para asegurar el cambio de comportamiento en la mejora de sus

prácticas de la enseñanza de la comprensión lectora, y, en concreto el uso de la metodología y el libro “Adelante”. Manifestaciones que nos llevaron a descubrir y evidenciar el éxito del proyecto, el cual se sustenta en las cifras de comprensión lectora de los alumnos.

En la siguiente tabla podemos apreciar los datos de las 10 docentes entrevistadas para el estudio.

**Tabla N° 4.1**

**Datos de los docentes que laboran en el I.E.P. Javier Pérez de Cuellar**

INDICADOR	DETALLE	%
Procedencia	Lima	30%
	Provincias	70%
Sexo	Femenino	100%
	Masculino	0%
Educación	Superior Universitaria	90%
	Superior No Universitaria	10%
Experiencia Profesional en General	0-10 años	0%
	10 a más años	100%
Experiencia Profesional en la IEP	0-10 años	10%
	10 a más años	90%

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Como apreciamos en la tabla N° 4.1, las docentes del centro educativo Javier Pérez de Cuellar son todas mujeres y el 90% de ellas ha estudiado su carrera de educación en alguna universidad. Además, cuentan con más de 10 años de experiencia profesional y el total de ellas cuentan también con más de 10 años de trabajo en la institución educativa investigada. Lo cual nos lleva a concluir que estas docentes tienen un pleno conocimiento del contexto que rodea a la institución educativa donde trabajan, puesto que conocen las problemáticas que acontecen a sus alumnos y el entorno particular en el cual convive este centro de estudios. Es además importante resaltar el grado de identificación y cariño que le tienen al centro educativo tal como lo manifestaron en las entrevistas realizadas.

#### 4.1. ACCIONES DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS POR LOS GESTORES DEL PROYECTO PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES

Una de las acciones de comunicación más importante para lograr el involucramiento de las docentes en el nuevo proyecto fue despertar la motivación por el mismo, pues ellos son los responsables la eficaz ejecución mediante su trabajo y compromiso.

En el caso del proyecto “Leer es estar adelante” se observa que fue fundamental el acercamiento que realizaron los representantes del Instituto de Estudios Peruanos a la institución educativa Javier Pérez de Cuellar. Como se aprecia en la tabla N° 4.2, a la pregunta, ¿Cómo se enteró del proyecto?, 7 de las docentes entrevistadas manifestó que conocieron del proyecto gracias a una visita que realizaron los miembros del Instituto de Estudios Peruanos, mientras que 2 docentes recuerdan que vinieron a la institución educativa dos representantes del Banco BBVA Continental y 1 docente mencionó que se enteró del proyecto gracias a una reunión con el subdirector de la institución educativa.

Si bien es cierto la visita de presentación del proyecto fue realizada por los gestores del Instituto de Estudios Peruanos, resulta importante resaltar la recordación que se tiene el banco BBVA Continental como la empresa gestora del proyecto. En el caso de la institución educativa Javier Pérez de Cuellar se pudo comprobar que el sub director del centro educativo tiene una foto de Carlo Reyes, director de la Fundación BBVA Continental, colgada en una de las paredes de su oficina como muestra de la presencia y cariño al banco.

Tabla N° 4.2

## ¿Cómo se enteró del proyecto?

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vinieron personas del Instituto de Estudios Peruanos (IEP).	X			X	X	X	X		X	X	7
Colaboradores del Banco BBVA se acercaron a la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar.		X						X			2
Se convocó a una reunión en toda la Institución Educativa entre todos los docentes y el sub director del colegio.			X								1

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Una de las docentes entrevistadas, del 6to grado B de la institución educativa, recuerda la visita de los miembros del Instituto de Estudios Peruanos en el año 2007 de la siguiente manera:

Fue un día muy grato para nosotros, llegaron como dos personas del Instituto de Estudios Peruanos y comenzaron a hablarnos en un reunión sobre el programa Leer es estar Adelante. Luego nosotros, entre todos los docentes de forma grupal, comenzamos a opinar sobre los beneficios que nos traería la implementación de este proyecto hacia la Institución, después de debatir, decidimos aceptar que se lleve a cabo este programa tan interesante (Entrevista 16 Octubre 2014: Irma Teresa Córdova Ruíz).

Otra docente del 5to grado, señaló que desde el inicio, el mensaje otorgado por el Instituto de Estudios Peruanos fue ofrecer la posibilidad de mejorar la calidad de la educación de los alumnos, en concreto en la comprensión lectora.

A principios del 2007, vinieron un equipo del Instituto de Estudios Peruanos para comentarnos acerca del proyecto Leer es estar Adelante y cuáles eran sus beneficios que nos brindaba tanto a los docentes como a los estudiantes. Entonces, yo fui una de las personas que motivé a las demás profesoras a ser parte de este equipo Asimismo, la Fundación del BBVA nos dijeron que exactamente íbamos a brindar nuestra experiencia para sugerir y dar ideas al proyecto que ellos ya tenían pre- establecido. Entonces todos los profesores de educación primaria indicamos que sí formaríamos parte de este equipo (Entrevista 13 Octubre 2014: Rosario Morales Alberca).

Por su parte, Paulina Mejía, docente del 1er grado A de la institución educativa, destacó el privilegio que sintió al saber que su centro educativo había sido seleccionado por el BBVA Continental como una de las instituciones educativas donde se implementó el proyecto.

En primer lugar, colaboradores del Instituto Peruano de Estudios, se acercaron al colegio para hacernos conocer sobre el programa “Leer es estar adelante”, en verdad, nos hemos sentido privilegiados porque fue esta institución que a nivel de San Juan de Lurigancho, fue el primer colegio que tuvo la oportunidad de participar en este proyecto y acudir a las capacitaciones (Entrevista 16 octubre 2014 Paulina Mejía).

Hubo un extremo cuidado por parte del Instituto de Estudios Peruanos al momento de comunicar el nuevo proyecto mediante un conjunto de visitas a la Institución educativa, las cuales tenían como objetivo reunir al subdirector y las docentes de primaria. A ellos se les presentó el proyecto y se les explicó su posible participación como el elemento clave que daría efectividad y eficacia al proyecto. Estas visitas resultaron muy efectivas debido al contacto directo que existió entre docentes y los gestores del proyecto.

#### **4.2. MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES HACIA EL PROYECTO**

Un tema que resulta muy importante para la investigación fue conocer qué motivó a las docentes a participar y posteriormente comprometerse con el desarrollo del proyecto. Para esto se les preguntó cómo se indica en la tabla N° 4.3, ¿qué lo motivó a participar del proyecto? dado que el proyecto implicaba un esfuerzo, dedicación y tiempo adicional por parte de los docentes.

Como se describe en la tabla N° 4.3, siete de las docentes entrevistadas indicaron que se vieron motivadas por la posibilidad de implementar y editar un material educativo bien estructurado y didáctico para sus alumnos, cinco docentes entrevistadas manifestaron que se vieron motivadas debido a la oportunidad de aprender nuevas metodologías y habilidades para la enseñanza.

Tres de las docentes señalaron que su motivación surgió a partir de las palabras y objetivos que expresaron los gestores del Instituto de Estudios Peruanos, mientras que otras 3 docentes señalaron que se vieron motivadas por conocer una nueva metodología que le ayudara a mejorar su calidad de enseñanza.

Finalmente, otras 3 docentes señalaron que se vieron motivadas porque el proyecto significaba el mejoramiento de la comprensión lectora de sus alumnos.

**Tabla N° 4.3**

**¿Qué lo motivó a participar del proyecto “Leer es estar adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aprender nuevas estrategias y habilidades	X	X	X		X					X	5
Conocer una diferente metodología para brindar una mejor enseñanza.	X				X	X					3
La motivación personal que nos brindaron los colaboradores del Instituto de Estudios Peruanos (IEP)		X							X	X	3
La implementación y edición de un material educativo –libro- bien estructurado y didáctico		X	X	X			X	X	X	X	7
El mejoramiento de la comprensión lectora en los estudiantes de la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar.					X	X			X		3

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Como podemos evidenciar gracias a las respuestas de las docentes, existía una gran necesidad de parte de ellas, de recibir capacitaciones que satisfagan sus requerimientos en materia de nuevas estrategias y habilidades para la enseñanza escolar y en particular para asegurar la comprensión lectora, dado que esto es una debilidad que caracteriza el contexto educativo peruano actual. Según lo comentado por varias de las docentes, las capacitaciones otorgadas por el Ministerio de Educación y en concreto por la UGEL, son de bajo nivel, debido a la poca experiencia de los ponentes, los ambientes reducidos donde se dictan la capacitaciones, además de la corta duración y la masividad de estos eventos, que en promedio están dirigidos a más de 400 docentes.

De otro lado, se apreció también una alta motivación de las docentes ante la posibilidad que se les presentó de participar en la producción de un texto escolar dirigido a sus alumnos. En la mayoría de los casos, la propuesta significó la primera vez que en su vida, que las docentes tenían la oportunidad de formar parte de un equipo que elaboraba un libro educativo. Entre los testimonios más significativos respecto al tema, encontramos a la docente, Irma Teresa Córdova

Ruiz, que señaló que para ella lo primordial fue la oportunidad que les ofrecían de participar en la producción de un libro.

Lo que nos motivó a nosotros los docentes fue cuando nos hablaron específicamente de la producción de textos educativos, entonces me motivó porque yo siempre investigaba sobre cómo se hacían la producción de textos, cuáles eran los pasos, etc. Me pareció interesante desde ese punto de vista porque me permitiría aprender acerca del desarrollo de este material [...] (Entrevista 16 Octubre 2014: Irma Teresa Córdova Ruíz).

Otra docente del 2do Grado B de la institución educativa, también señaló la importancia que tuvo para ella participar en la producción de los textos escolares.

[...] lo que más me motivo es cuando nos dijeron que íbamos a ser parte de la implementación de los textos educativos, dar nuestras opiniones y sugerencias para que el libro mejore constantemente y que nos brindarían muchas capacitaciones para poder aprender las habilidades y estrategias que requería el programa (Entrevista 16 octubre 2014: Primitiva Araujo Vera).

La docente del 5to Grado D de la institución educativa, Lindomira Vásquez, destacó el valor de los libros y las capacitaciones como dos maneras concretas que el proyecto le ofrecía a ella y sus colegas para mejorar la calidad de su enseñanza y en particular su desempeño docente.

Yo consideré, en primer lugar, que el libro iba a hacer un material importante para que los niños puedan trabajar. En segundo lugar, las estrategias nos iban a enseñar para desarrollar de manera positiva los procesos de la lectura, en el antes, durante y después de la comprensión de los textos. Por lo tanto, docentes y estudiantes nos íbamos a ver favorecidos [...] (Entrevista 24 de octubre de 2014: Lindomira Vásquez Vásquez).

Como podemos apreciar existía en las docentes un deseo grande por aprender y capacitarse. Las palabras más repetidas en las entrevistas fueron fortalecimiento de capacidades y aprender nuevas estrategias y habilidades. El proyecto para ellas era una esperanza y luego en el tiempo se volvió una gran oportunidad que supieron aprovechar en la medida que se fueron involucrando y observando resultados.

#### 4.3. PARTICIPACIÓN Y TIEMPO QUE LOS DOCENTES DEDICAN AL PROYECTO

Una manera concreta para evaluar el nivel de involucramiento y participación de los docentes en el proyecto se evidencia en el número de horas que están dispuestos a dar para el mismo. En la tabla N° 4.4 a la pregunta ¿Cuánto tiempo estaba dispuesto a dedicar al proyecto durante la semana fuera de las horas de trabajo y fuera de las horas de capacitación?, 7 de las docentes señalaron que inicialmente estaban dispuestas a dar 2 horas a la semana de tiempo adicional para atender los requerimientos del nuevo proyecto. Mientras que 3 de ellas señaló que estaban dispuestas a dar tres horas adicionales a la semana.

Es interesante analizar que el tiempo real dedicado al proyecto fueron más de 3 horas semanales en algunos casos, sobre todo en el primer año cuando las jornadas para la creación y producción del libro fueron de largas horas, además de las horas dedicadas a la capacitación en técnicas de enseñanza en aula y la metodología para el uso del libro. Sin embargo esta situación nunca significó un problema, debido al interés y alta motivación de las docentes. Al respecto es importante anotar que el proyecto subvencionó el costo de la movilidad dotándoles de buses que recogían y devolvían a las docentes de su institución educativa. También se les otorgó el almuerzo y refrigerios necesarios para garantizar su presencia en las capacitaciones.

Resulta importante evaluar el comparativo entre el tiempo que las docentes imaginaron que podían dar al proyecto con el tiempo real que estas dieron al proyecto. Como algunas de ellas mencionaron, en el primer año los tiempos dados al proyecto fueron de largas horas pero su motivación era más alta.

Tabla N° 4.4

**Tiempo dispuesto a dedicar al proyecto durante la semana, fuera de sus horas de trabajo y fuera de los horarios de capacitación**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Una hora												-
Dos horas			X	X	X	X	X	X		X		7
Tres horas	X	X							X			3
Cuatro horas a más												-

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

#### 4.4. ACCIONES COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO POR PARTE DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS

Para conocer las diversas acciones de comunicación que existió y existe en el proyecto, se consultó a las docentes sobre las herramientas utilizadas por el Instituto de Estudios Peruanos para convocar a las docentes. En la tabla N° 4.5, a la pregunta ¿Qué acciones de comunicación realiza el Instituto de Estudios Peruanos para mantenerlo informado sobre el proyecto? Las docentes en su totalidad respondieron que se contactaban por intermedio de las reuniones y capacitaciones. Nueve señalaron la importancia de las acciones de monitoreo a sus clases, es decir las observaciones y seguimiento.

Tabla N° 4.5

**¿Qué acciones de comunicación realiza el Instituto de Estudios Peruanos para mantenerlo informado sobre el programa “Leer es estar Adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Reuniones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Capacitaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Monitoreo	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
Seguimientos	X	X									2

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Estas acciones señaladas por las entrevistadas fueron especialmente reconocidas por el alto nivel de dedicación que sintieron los coordinadores y gestores del proyecto, es decir el personal del Instituto de Estudios Peruanos. Para ellas el nivel de coordinación y cercanía a su trabajo significó un reforzamiento constante para lograr su participación y compromiso con el proyecto.

Al respecto, la docente Irma, señaló que la comunicación entre el Instituto de Estudios Peruanos y los docentes siempre fue muy fluida y buena.

Nosotros como docentes consideramos que si tenemos una comunicación fluida y asertiva con los colaboradores del Instituto de Estudios Peruanos y asimismo, con las personas del BBVA Continental, porque siempre nos consultan que tal nos va en el programa, y si tenemos alguna dificultad nos dicen que les preguntemos con toda confianza (Entrevista 16 Octubre 2014: Irma Teresa Córdova Ruíz).

Por su parte la docente Rosario Morales Alberca, recuerda que las reuniones entre los gestores del proyecto y las docentes eran de gran utilidad puesto que ahí les entregaban material útil para su aprendizaje de las nuevas metodologías.

La manera como se comunicaban con nosotros era a través de reuniones y ahí nos entregaban materiales impresos acerca de cómo se trabaja cada unidad, teníamos una guía pedagógica para conseguir el logro de los objetivos (Entrevista 13 Octubre 2014: Rosario Morales Alberca).

Otra docente del 3er Grado B de la institución educativa, señala que la relación entre docentes y gestores siempre fue buena.

La comunicación con el Instituto de Estudios Peruanos y los docentes de la institución educativa Javier Pérez de Cuellar es muy buena, puesto que, por ejemplo cuando ellos nos realizaban los monitores y observan que estamos fallando en algunos puntos, ellos después de la clase se acercaban y conversaban sobre los detalles a mejorar. Por lo tanto, nos dan esa confianza para que haya una comunicación fluida (Entrevista del 17 de octubre 2014: Marina Enciso Ayme).

Como vemos, la relación entre docentes y gestores del Instituto de Estudios Peruanos es reconocida como muy buena y esto sin duda ayudó a fortalecer los vínculos entre ambas partes. Por ello es importante destacar la dedicación que los gestores le ponían a su trabajo, el cual se expresaba en un seguimiento personalizado donde las docentes podían exponer sus preguntas y resolver sus dudas, así como recibir una retroalimentación de sus clases.

La docente, Paulina Araujo destacó también la importancia de las premiaciones y felicitaciones que realizan los gestores del Instituto de Estudios Peruanos a su trabajo. Esta acción también ayudó a generar una mayor motivación y predisposición hacia el proyecto.

Nos decían que a través de este programa, los estudiantes de nivel primario iban a mejorar su nivel y rendimiento académico a través de la utilización de nuevas herramientas. Asimismo, el Instituto de Estudios Peruanos nos entregaba premios por el logro de algunas metas, etc. (Entrevista 13 de octubre del 2014: Paulina Araujo).

La experiencia del proyecto resultó ser gratificante para las docentes, debido a dos motivos, el primero, la buena calidad de las capacitaciones ofrecidas por el Instituto de Estudios Peruanos que comparadas con las organizadas por el Ministerio de Educación o la UGEL resultaban ser muy beneficiosas. Y por otro lado, la calidez personal ofrecida por los miembros del Instituto de Estudios Peruanos que en todo momento cuidaron mucho la buena comunicación y relación con las docentes ofreciéndoles mucha confianza.

Según lo investigado el proyecto no registra un componente comunicacional explícito, es decir no existe una estrategia comunicacional descrita, sin embargo los resultados del proceso de comunicación entre los gestores y las docentes

resultaron y resultan ser positivos. La calidez de la comunicación generó y genera en las docentes el compromiso y la confianza suficiente para que ellas pudieran sentirse parte del proyecto y de esta manera trabajaran de manera intensa en el mismo.

Uno de los gestores y coordinador de campo del Instituto de Estudios Peruanos señaló la importancia del involucramiento de las docentes como elemento clave para lograr la sostenibilidad del proyecto.

Nosotros al momento que iniciamos en el programa, en el desarrollo y ejecución siempre consideramos que la pieza fundamental para ello son los docentes. Por ejemplo, cuando una escuela tenga todos los materiales necesarios para poder trabajar, y si no se tiene docentes muy bien capacitados ni involucrados con brindar una buena enseñanza, el programa no hubiese tenido éxito (Entrevista 19 de Noviembre de 2014: Marco Garsías).

Es importante destacar que sin bien el proyecto no tiene descrito un componente de comunicación para los beneficiarios del mismo, en la práctica este se desarrolló de manera intuitiva y con resultados positivos. Marco Garsías al respectó señaló que el proyecto sí se preocupó por mantener una buena y constante comunicación con los docentes y las autoridades de los colegios donde se implementaba e implementa el proyecto.

Procurábamos mantener una comunicación fluida porque viajábamos mucho, visitábamos mucho a las escuelas y cuando no lo hacíamos, siempre se estaba haciendo llamadas telefónicas para hacer las respectivas coordinaciones acerca de las actividades que estaban pendientes (Entrevista 19 de Noviembre de 2014: Marco Garsías).

Por su parte, otro de los gestores y coordinador de campo del Instituto de Estudios Peruanos que trabajó en la institución educativa investigada describió la comunicación realizada de la siguiente manera:

[...] lo básico que nos comunicamos viendo el contexto del colegio. Por ejemplo en las instituciones que siempre hemos trabajado siempre lo hacemos por medio de llamadas telefónicas. Mientras que, a través de un trato directo, lo hacemos con el sub director. Las relaciones se hacen más estrechas con el sub director de nivel primario. Una segunda herramienta, cuando ya hay necesidades mucho

más formales, es enviar una carta y que quede como constancia y ello lo hacemos con todos los colegios con los que trabajamos... Asimismo, no tenemos establecido una estrategia propiamente pauteada sino que tiene que ver con la relación que hemos establecido en el transcurso de los años y ello se puede llevar a cabo de manera telefónica o formal, adecuándose siempre al contexto que se desenvuelve el entorno.(Entrevista Rodolfo Dinik Ascencio: Gestor del Instituto de Estudios Peruanos).

Como bien señalan los gestores del proyecto, el proceso de formalización y puesta en marcha del proyecto ha tenido niveles, las cuales se han iniciado con las conversaciones sostenidas con las autoridades del Ministerio de Educación, pasando por los directores de UGEL y luego por los directores y sub directores de las instituciones educativas para finalmente llegar a los docentes. Existió un proceso de comunicación formal e informal que si bien no está descrito en el proyecto se dio con gran eficacia, debido al nivel de cercanía y confianza generado entre gestores y docentes.

Como señala la directora de la Institución educativa Javier Pérez de Cuellar desde el año 2007, su apoyo al proyecto fue incondicional debido a que ella sintió que este proyecto le iba a traer mejoras a su institución educativa, además destacó la calidad de comunicación presentada por los gestores.

Cuando inicié a trabajar en esta institución educativa en el 2007, me enteré conjuntamente con el Subdirector del programa “Leer es estar Adelante” del BBVA Continental. Nosotros como institución lo recibimos con mucha satisfacción y aceptamos contribuir conjuntamente con la plana docente para que el programa tenga un apoyo esencial y podamos aprender el manejo de las habilidades y estrategias que forman parte del proyecto en comprensión lectora (Entrevista 27 de octubre 2014: Yraida Araujo).

#### **4.4.1. PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN EL PROYECTO**

Otro de los objetivos de la investigación fue conocer el nivel y motivos de participación de los docentes en el proyecto. Por ello en la tabla N° 4.6, a la pregunta, ¿cuáles son las formas de participación que tiene usted en el proyecto? De un total de 10 docentes, 7 de ellas señalaron que se sentían muy involucradas con el proyecto. Otras 6 opiniones señalaron el valor de su participación sobre diversos puntos para la elaboración del libro. Asimismo, otras

6 opiniones señalaron que ellas podían participar directamente con consultas sobre temas que no les habían quedado muy claro en las capacitaciones. Inclusive, 2 de las docentes opinaron que su participación significó una relación cercana a las estrategias del proyecto.

**Tabla N° 4.6**

**¿Cuáles son las formas de participación que tiene usted en el proyecto?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mayor involucramiento con el Programa Leer es Estar Adelante.	X	X		X			X	X	X	X	7
Hubo una relación cercana y mayor participación en las estrategias.	X		X								2
Opinábamos sobre algunos puntos que no quedó claro.		X			X	X	X	X	X		6
Mejoramiento de algunas definiciones que contenía el material educativo.		X		X	X	X	X	X		X	6
Trabajo en conjunto y constante comunicación.			X				X		X		3

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

De acuerdo a la tabla anterior, queda claro que las docentes entrevistadas estuvieron identificadas con el proyecto desde el inicio. Incluso su nivel de compromiso fue incrementándose debido a que cubría sus expectativas laborales. Por lo tanto, el nivel de involucramiento por parte de las maestras fue cada vez mayor, puesto que se sentían identificadas con el proyecto, sobre todo gracias a las capacitaciones y por formar parte del equipo que elaboraría los libros “Adelante”. Resulta interesante anotar que la relación entre gestores y docentes se ha mantenido viva y constante desde el año 2007 hasta la fecha. En total más de 7 años.

Lindomira Vásquez, docente entrevistada, señaló que la participación de los docentes ha sido activa durante el periodo de inicio del proyecto y hasta la fecha.

Desde mi punto de vista, todos los docentes hemos tenido una participación de forma activa, estamos en plena comunicación y lo trabajamos en conjunto para

que la implementación del libro sea buena (Entrevista 24 de octubre de 2014 Lindomira Vásquez Vásquez).

Por su parte, la docente Paulina Mejía destacó su participación activa en la elaboración de los libros “Adelante”.

Mis colegas y yo tuvimos participación muy activa en el programa porque hacíamos sugerencias y opiniones para que los textos educativos sean adaptados de acuerdo a la realidad de cada región (Entrevista 16 octubre 2014: Paulina Mejía).

Para Primitiva Araujo las capacitaciones y el proyecto en general significó un aprendizaje constante que contribuye a mejorar su calidad de enseñanza.

Es interesante porque el proyecto nos permitió tener un desenvolvimiento activo en el programa y asimismo sugeríamos sobre los posibles cambios positivos que podríamos realizar al material educativo con la finalidad de brindar un estupendo libro para nuestros alumnos (Entrevista 16 octubre 2014: Primitiva Araujo Vera).

En general la participación de las docentes se dio de manera activa. Eso demuestra el nivel de compromiso y por supuesto de involucramiento de los docentes con el proyecto. Como señala, Natalia Gonzales, gestora del proyecto del Instituto de Estudios Peruanos, la participación de las docentes en el primer año fue muy activa con las 20 instituciones educativas seleccionadas debido a que fue una etapa de elaboración y prueba del material educativo.

[...] de esas 20 escuelas que en un inicio focalizamos para la primera etapa, nosotros hacíamos todos los avances en el Instituto de Estudios Peruanos, cada vez que se acababa una unidad del libro, nos íbamos a las 20 escuelas conformadas en las cinco regiones, y hacíamos talleres con los profesores. En primer lugar, para mirar la coherencia pedagógica. En segundo lugar, para observar el grado de demanda cognitiva, es decir, el material que estamos planteando, está acorde y relacionado al nivel de los estudiantes. En tercer lugar, están los contenidos de las lecturas, porque nadie mejor que los profesores, sobretodo de la segunda parte del libro, para darnos información sobre su realidad local. (Entrevista 20 de octubre: Natalia González).

Como apreciamos el nivel de involucramiento de las docentes en el primer año fue intenso y en los años posteriores se ha mantenido debido no sólo a las reuniones para modificar las nuevas versiones de los libros (adaptación de los

personajes, nuevas lecturas, nuevos contenidos, etc.) sino también debido a los resultados positivos que las docentes fueron experimentando con sus alumnos.

#### 4.4.2. INVOLUCRAMIENTO DE GESTORES Y DOCENTES CON EL PROYECTO

Otro de los temas que se evalúan dentro de la participación de los docentes en el proyecto ha sido el nivel de involucramiento. En la tabla N° 4.7 ante la pregunta: ¿Qué tan involucrado se siente usted con el programa “Leer es estar adelante”?, podemos observar que el 100% de las docentes afirmó que se encuentran muy involucradas.

**Tabla N° 4.7**

#### Involucramiento en el programa “Leer es estar Adelante”

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Nada												-
Poco												-
Regular												-
Muy involucrado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Para el logro de este nivel de involucramiento consideramos que la comunicación entre los actores ha sido un factor muy importante. Las docentes reconocen y valoran el acercamiento y calidez de parte de los gestores, de tal manera que las maestras han logrado no sólo involucrarse sino también comprometerse y tenerle cariño al proyecto, al punto de considerarlo como una parte muy importante en sus vidas.

Otra pregunta que complementa la anterior muestra el resultado de la tabla N° 4.8, que señala ¿Qué tan importante es para usted formar parte del proyecto “Leer es estar adelante”?, aquí se evidencia la motivación del docente porque indica que participar en el proyecto le permitirá mejorar sus conocimientos, mediante el diseño, aplicación y uso de los materiales educativos, lo cual constituye una oportunidad, así, 7 docentes señalaron que el proyecto les

permitió mejorar sus habilidades, 6 respuestas señalaron que el material educativo ayudó a sus estudiantes estuvieran más motivados para aprender nuevos conocimientos, 4 respuestas indicaron que les ayudó a mejorar la calidad de enseñanza y finalmente 2 respuestas señalaron que los alumnos mejoraron sus aprendizajes, en concreto la comprensión lectora.

Como vemos, los motivos por los cuales los docentes se reconocen como parte del proyecto están vinculados directamente con las posibilidades otorgadas para el acceso a nuevos aprendizajes y en concreto nuevas herramientas de enseñanza y metodología.

**Tabla N° 4.8**

**Importancia para formar parte del programa “Leer es estar Adelante”**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nos permite aprender nuevas habilidades y estrategias.	X	X	X		X			X	X	X	7
Formar parte de la implementación de un material educativo.	X						X				2
El material educativo ayudó a que los niños también estén motivados de aprender nuevos conocimientos.		X		X	X	X		X		X	6
Importante porque me ayuda a mejorar la calidad de enseñanza.			X		X			X	X		4
Por los buenos resultados académicos que se está obteniendo la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar.							X				1

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Uno de los temas más importantes y valorados por los docentes fueron los acompañamientos o seguimientos realizados por los miembros del Instituto de Estudios Peruanos, el cual consistía en la visita de un profesional especializado denominado monitor que observaba las clases realizadas por la docentes, y posteriormente ofrecía una retroalimentación sobre la metodología aplicada. Esta práctica les permitía y permite a las docentes validar lo aprendido en la teoría, pues la docente se sentía acompañada y recibía retroalimentación de manera directa y acertada.

Por ejemplo, la docente Irma Teresa Córdova Ruiz relata de qué manera se realizaban los acompañamientos:

Son los acompañantes pedagógicos, ingresan a las aulas y están media mañana observándonos como trabajamos en el salón de clases. Al término de la clase nos reunimos por un tiempo determinado, conversamos sobre lo observado en clase, nos indican cuales han sido los aspectos positivos, en que tenemos que mejorar y si tenemos alguna duda o inquietud, ellos están en la capacidad de ayudarnos a que podamos entender completamente (Entrevista 16 Octubre 2014: Irma Teresa Córdova Ruíz).

Por su parte, la docente Rosario Morales Alberca, complementa lo anterior describiendo:

El supervisor del Instituto de Estudios Peruanos, observa la clase mientras el docente está explicando a los alumnos sobre el tema que corresponde, va tomando nota sobre los aportes que vas haciendo, detalla también las fortalezas y debilidades que va encontrando al momento de la metodología que estás aplicando. Al final de la clase, tenemos una pequeña reunión y te va indicando acerca de tu desempeño que tienes en el aula y los puntos que se necesita reforzar para una mejor enseñanza (Entrevista: 13 Octubre 2014: Rosario Morales Alberca).

Marco Garsías, gestor del Instituto de Estudios Peruanos, nos describe los acompañamientos como espacios donde los docentes realizaban sus clases y recibían una retroalimentación de parte de los gestores.

El acompañamiento inicial era básicamente observar varias horas de clase, identificando todos los lados fuertes y debilidades en la enseñanza de los docentes con el uso del libro. En un primer momento, pasamos de ser acompañamientos generales, es decir, de diversos temas y luego nos enfocamos principalmente en cuestiones bien puntuales acerca del uso del material educativo del programa “Leer es estar Adelante” (Entrevista 19 noviembre 2014: Marco Garsías).

Como se puede analizar la dedicación de los gestores ha sido un elemento fundamental para lograr el involucramiento de los docentes con el proyecto. Aquí se evidencia el valor de la comunicación, puesto que sólo las capacitaciones y la elaboración del libro no hubieran tenido el mismo impacto si no hubiera logrado el buen nivel de comunicación entre las partes. Como se ha señalado, la

comunicación fluida y la generación de confianza fueron los elementos claves para la buena gestión.

Tal como señala el director de la Fundación del BBVA Continental, ellos tenían claro que el proyecto debiera construir confianza y reconocen el buen trabajo realizado por el Instituto de Estudios Peruanos.

Al inicio, cuando no existía el proyecto y recién lo construíamos, el gran objetivo era construir confianza con las escuelas, en eso nos ayudó mucho el Instituto de Estudios Peruanos porque cuando llegaban los consultores del programa hacia las instituciones educativas y conversaban acerca de qué consistía el proyecto, para promover la comprensión de lectura, muchas escuelas decían y que tiene que ver el banco en todo ello, acaso piensan privatizar la educación. En ese aspecto, el Instituto de Estudios Peruanos tiene una aproximación más experta para poder establecer diálogos con comunidades ha sido fundamental y creo que ahí ha sido muy importante la participación de los gestores del Instituto de Estudios Peruanos (Entrevista del 20 de noviembre del 2014: Carlo Reyes).

#### **4.4.3. EL VALOR DE LOS LIBROS “ADELANTE”**

Como se ha mencionado anteriormente otro de los elementos claves del proyecto, además de las capacitaciones docentes, ha sido la elaboración de los libros “Adelante”. Desde el inicio del proyecto la posibilidad de escribir un libro se convirtió en una oportunidad para las docentes.

Los libros en este sentido no sólo significaron un elemento motivador para el involucramiento en el proyecto sino también son una gran herramienta para la enseñanza de la metodología de comprensión lectora de comprobada utilidad y eficacia.

Por este motivo, se aprecia que los libros “Adelante” son realmente valorados y muy bien reconocidos tanto por los docentes, como también por los alumnos y sus padres de familia.

La participación de las docentes en la elaboración de los libros fue masiva. Ante la pregunta si participaron de la elaboración de los libros el 100% de las docentes señaló que sí tal como se aprecia en la tabla N°4.9.

Tabla N° 4.9

¿Ud. Formó parte del comité de los libros “Adelante”?

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sí	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
No											-

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Rodolfo Dinik Ascencio, gestor del Instituto de Estudios Peruanos, sostiene que la elaboración de los libros ha sido un momento importante y decisivo en el proyecto, al respecto anota:

Los materiales se hicieron en participación con los profesores que se involucraron en el programa. Fue algo bien importante puesto que ningún proyecto es sostenible, si no lo levantas con los mismos intereses de los beneficiarios. Ello nos ha permitido no solamente ver a profesores que han trabajado con el material sino que participaron en la creación de la misma y han validado el contenido del libro educativo. Ello ha sido muy importante (Entrevista 23 de Octubre: Rodolfo Dinik Ascencio).

Para las docentes formar parte del equipo que elaboró los libros ha sido más que una experiencia gratificante, una oportunidad para poder participar de un proyecto ambicioso. La docente Primitiva Araujo señala al respecto:

Me siento orgullosa, porque el formar parte de la implementación de un material educativo que va a ser de apoyo y útil para nuestros alumnos, te llena de satisfacción y alegría porque sabes que será un texto que ayudará a los estudiantes a mejorar en su comprensión lectora (Entrevista 16 octubre 2014: Primitiva Araujo Vera).

Por su parte, el subdirector de la institución educativa, Tito Pérez autoridad comprometida de la institución educativa señaló el valor de los libros, destacando el nivel al cual accedieron los docentes y los alumnos, comparando a su institución pública con las posibilidades y acceso que cuentan las instituciones privadas en nuestro país.

Es un programa que cambió nuestra forma de enseñanza, sobre todo por ser una institución educativa pública que la educación es inferior a los colegios privados. Entonces con la implementación del libro considero que nos ayudó a equilibrar esta diferencia, aparte que nos enseñarían las habilidades y estrategias que ofrecía el material educativo (Entrevista 20 de Octubre: Tito Pérez).

Es evidente que los libros “Adelante” han logrado ser los principales elementos motivadores al igual que las capacitaciones, desde la mirada de los docentes. Para las maestras estos libros son herramientas clave para hacer realidad el objetivo del proyecto. Al respecto, Primitiva Araujo Vera, señaló lo siguiente:

Los libros “Adelante” son muy útiles puesto que va a cubrir las habilidades y estrategias. Para ello se desarrolla de manera secuencial, eso te permite ir desde lo más sencillo hasta lo más complejo” programa (Entrevista 16 octubre 2014: Primitiva Araujo Vera).

La docente Paulina Mejía, valora los libros “Adelante” a pesar que ella en el 2014 ya no forma parte del proyecto en su institución educativa Javier Pérez de Cuellar, debido a que el proyecto en el año 2014 sólo está en el 5 y 6 grado de primaria y el próximo año finaliza y cierra con el 6to grado. A pesar de esta situación, ella puntualizó que está usando la metodología con sus actuales alumnos a pesar de no contar con los libros. En este sentido destacó la gran debilidad de no tener los libros.

[...] a pesar que actualmente ya no formo parte del proyecto, conservo mis textos que he utilizado en el programa y lo estoy aplicando ahora con mis alumnos de 1er grado para que más adelante, ellos tengan una base y no tengan ningún inconveniente en el proceso de aprendizaje. Porque les enseño a que apliquen el antes, durante y después de una lectura (Entrevista 16 octubre 2014: Paulina Mejía).

La docente Consuelo Honorio del 3er Grado A, destaca la labor del BBVA Continental al ofrecer materiales a sus alumnos de escasos recursos económicos. Ella manifiesta que buena calidad de los libros y su gran utilidad, reconociendo que difícilmente se podrían conseguir en el mercado y sobre todo sería muy difícil para los padres de familia poder pagarlos.

Porque los estudiantes al ser de un estrato socioeconómico bajo, no tienen la posibilidad de comprar libros para su aprendizaje, al tener la colaboración del

BBVA, ha contribuido que los alumnos mejoren sus resultados académicos (Entrevista 14 de octubre 2014: Consuelo Honorio García).

Para la profesora Irma Córdova, los libros “Adelante” son verdaderas herramientas de trabajo en la lucha de la mejora de la comprensión lectora. Problemática que ella siente que en su institución educativa se ha logrado vencer. Ella menciona “Los libros de Adelante me ha sido de gran utilidad puesto que hay tanto que trabajar en este material educativo y mucho que aprender. Es un libro muy bien trabajado que te permite el desarrollo intelectual tanto de los docentes como de los alumnos” (Entrevista 16 octubre 2014: Irma Teresa Córdova Ruíz).

Como observamos en la tabla N° 4.10, ante la pregunta sobre el grado de utilidad de los libros “Adelante”, podemos señalar que las valoraciones son muy altas, de las 10 docentes entrevistadas, 8 respuestas señalaron que el material es muy valioso y útil, dinámico para el aprendizaje de los estudiantes, mientras que 6 respuestas señalaron que el libro tiene variado contenido, es muy colorido y se adapta al contexto de las principales regiones del país. Finalmente, 4 respuestas valoraron que los libros han contribuido al mejoramiento de la comprensión lectora.

Tabla N° 4.10

**¿Qué opinión tiene de los libros “Adelante”? ¿Ayuda a la mejora de la enseñanza de la comprensión lectora en los alumnos?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es un material educativo muy valioso y útil, dinámico para el aprendizaje de los estudiantes.	X	X			X	X	X	X	X	X	8
Ha contribuido en el mejoramiento dinámico de la comprensión lectora de los niños.	X	X			X		X				4
El libro es muy colorido, se trabajó las actividades del libro en base a cada contexto y departamento de cada región del país.			X	X		X		X	X	X	6

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Para el Instituto de Estudios Peruanos, los libros “Adelante” son un complemento de gran utilidad que fueron trabajados recogiendo las políticas desarrolladas por el Ministerio de Educación, tal como lo explica Natalia Gonzales, del Instituto de Estudios Peruanos.

[...]... se buscó que los textos escolares acompañen al texto del Ministerio de Educación y sea un sistema de acompañamiento docente, buscando en todo momento en que el programa no sea un programa sui generis, sino un programa que permitiera consolidar los cambios educativos que desde el Ministerio de Educación se estaban dando progresivamente. Es decir, alineándonos lo más posible a la política educativa (Entrevista a Natalia Gonzales: Gestora principal del Instituto de Estudios Peruanos).

Como se evidencia en las entrevistas y en la observación participante realizada de las clases y del uso de los libros “Adelante” cumplieron el objetivo de ser una herramienta fundamental para el mejoramiento de la comprensión lectora. Las madres de familia también señalaron su satisfacción con el libro dado que sus hijos están aprendiendo lo que leen tal como lo manifiesta la señora Serapia Pantoja.

Considero que el libro es un buen material educativo porque está contribuyendo a que mi hija y los niños aprendan a leer y a comprender los textos. El estudiante que no lee, no va a poder culturizarse... Yo opino que mi hijo está teniendo mejor comprensión de lectura, me he podido dar cuenta por sus notas buenas que obtiene (Entrevista 16 de octubre 2014: Serapia Pantoja).

#### 4.4.4. EL VALOR DE LAS CAPACITACIONES DOCENTES

El otro factor motivacional para los docentes como hemos mencionado han sido la capacitaciones. En la tabla N° 4.11 observamos que las docentes reconocen que las capacitaciones han sido un elemento muy importante que les ha permitido mantenerse motivadas con el proyecto. De las 10 docentes entrevistadas, 9 de las respuestas múltiples señalaron que ellas podían ofrecer sus opiniones y estas eran tomadas en cuenta por el Instituto de Estudios Peruanos, 7 respuestas destacaron el acercamiento que les ofreció el Instituto de Estudios Peruanos ofreciéndoles la posibilidad trabajar en la implementación del libro “Adelante”, 6 respuestas señalaron la utilidad de que los alumnos mejoren sus capacidades intelectuales y otras 6 respuestas también indicaron la importancia de asistir a las capacitaciones y aprender de nuevas estrategias.

Como podemos observar todas las valoraciones son positivas con respecto a la calidad de capacitaciones recibidas, pero sobre todo a nivel de satisfacción con el proyecto la cual se hizo posible gracias al nivel de involucramiento y participación que estuvo presente en todo momento, por ello, se vuelve a resaltar el valor de la comunicación como el conjunto de herramientas que permitieron una buena relación entre los gestores del proyecto y los docentes, agentes de cambio.

Tabla N° 4.11

**¿Qué objetivos tenían las capacitaciones y cómo lo motivaron a usted a seguir asistiendo a las reuniones?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El principal interés es que hubo mayor acercamiento entre el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) con los docentes para trabajar en conjunto en la implementación del libro “Adelante”.	X		X		X	X		X	X	X	7
Que las opiniones que brindábamos los docentes eran tomados en cuenta por el IEP.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	9
Que los docentes estamos muy involucrados con el desarrollo del Programa “Adelante”.		X		X			X		X		4
Permitiría mejorar la calidad de enseñanza para nuestros estudiantes de nivel primario.		X				X	X				3
Que los alumnos mejoren sus capacidades intelectuales y la comprensión lectora a través del uso del material educativo.		X	X	X		X	X			X	6
Los materiales educativos se adaptaron en base al contexto de cada región.		X								X	2
A través de asistir a las capacitaciones y enseñarnos las nuevas estrategias me permitió hacer cambios en mi enseñanza en el colegio.					X	X	X	X	X	X	6

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Sobre este punto, la directora de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar, señala que las capacitaciones eran participativas, puesto que permitían a los docentes aclarar dudas, lo cual ha logrado que los docentes aprendan y sobre todo exista más interacción entre docentes y alumnos.

El objetivo de estas capacitaciones es que las docentes aprendan al buen uso de las habilidades y estrategias para el mejoramiento de la comprensión lectora. Era un aprendizaje mutuo porque los profesores se han vuelto más participativos con sus alumnos, un diálogo frecuente entre ambos (Entrevista 27 de octubre 2014: Yraida Araujo).

#### 4.5. ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES E IMPACTO EN LOS ALUMNOS.

El proyecto “Leer es estar adelante” y los libros “Adelante” han logrado un cambio de comportamiento en los docentes debido a la mejoras en la técnicas de enseñanza, las cuales se dieron gracias a las capacitaciones otorgadas por el Instituto de Estudios Peruanos y al seguimiento personalizado. Como se pudo comprobar en la visita de observación de las clases, este cambio de comportamiento se dio en dos niveles, en la metodología docente por parte de los docentes y de otro lado, en el cambio en la mejora de la comprensión lectora de los alumnos. Con ello se puede anotar que se ha cumplido con el objetivo del proyecto.

##### 4.5.1. CAMBIO DE COMPORTAMIENTO EN LA ENSEÑANZA DOCENTE DEBIDO AL USO DE LA NUEVA METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Ante la pregunta, en la tabla N° 4.12, ¿Cómo ha cambiado su manera de enseñar en estos años con la aplicación del material educativo del proyecto “Leer es estar adelante”?, el 100% de las maestras entrevistadas señaló que cambió mucho su manera de enseñanza.

Tabla N° 4.12

**Cambios en su manera de enseñar en estos años con la aplicación del material educativo del proyecto “Leer es estar adelante”**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Poco												-
Regular												-
Mucho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

En las entrevistas con las docentes, estas manifestaron su gratitud con el proyecto. Por ejemplo, la profesora Rosario reconoció que el proyecto le ha beneficiado mucho a ella y sus alumnos.

[...] ha mejorado bastante, nos ha beneficiado mucho, sobre todo para las evaluaciones censales (ECE). Los niños han logrado resultados positivos, como es el caso de los alumnos en el 2012, han logrado salir muy bien a nivel nacional. Este colegio ha sido destacado por un buen nivel en comprensión de lecturas. Lo que nos ha favorecido ha sido por la implementación de estos libros. Ahora se pone mayor énfasis al antes, durante y al después de la lectura. Esenciales pasos para conseguir una mejor comprensión lectora (Entrevista: 13 Octubre 2014: Rosario Morales Alberca).

Para la docente Marina Enciso, los cambios se hacen efectivos en el momento de la clase y ella lo describe de la siguiente manera:

En que ahora las clases con los alumnos se realiza de manera más en conjunto, en la cual, los niños también tienen esa predisposición de participar en clase, quieren leer y sobre todo que comprenden los textos que están leyendo en ese momento (Entrevista del 17 de octubre 2014 Marina Enciso Ayme).

La docente Lindomira Vásquez Vásquez, comenta que sus clases ahora son más dinámicas y creativas. Ella siente que tiene más recursos para desarrollar sus clases, ella nos dice: “Ahora considero que las clases son más dinámicas y creativas, las actividades que se desarrollan en cada sesión con el libro ha permitido que los niños y yo como docente tengamos un diálogo activo en que ambos participamos del proceso de aprendizaje” (Entrevista 24 de octubre de 2014).

Para el director de la UGEL de San Juan de Lurigancho, el proyecto “Leer es estar adelante ha significado un gran cambio para los docentes y para los alumnos”.

Considero que las políticas de mejoramiento han ayudado tanto a los docentes como a los alumnos puesto que al usar una metodología diferente hay una mayor participación y dinámica entre ambos. Asimismo, considero que este proyecto va alineado con el proyecto del Ministerio de Educación que es la Ruta del Aprendizaje, ello fortalece en que las instituciones tengan mayor relación e interacción laboral (Entrevista Roque Blas: Director de la UGEL 5).

Como podemos apreciar el cambio de comportamiento en la enseñanza de los docentes ha cambiado gracias al proyecto. Esto se evidencia en el uso de nuevas estrategias y habilidades para la enseñanza docente y en particular de la comprensión lectora.

La tabla N° 4.13 muestra cómo las profesoras valoran la aplicación del material educativo del proyecto “Leer es estar adelante”. 6 de las docentes indicaron que considera que el material educativo presenta una secuencialidad y orden, lo que permitió cambiar la forma de enseñanza y ser el medio facilitador para el aprendizaje de los alumnos, otras 6 respuestas también señalan que le cambió sus esquemas de enseñanza. Por su parte otras 4 respuestas indicaron que el uso del material les ha motivado a seguir estudiando y otras 4 respuestas también destacaron que ahora se observan mayor participación de los niños por la dinámica de las actividades.

**Tabla N° 4.13**

**¿Por qué cree que a partir de la aplicación con el material educativo, ha cambiado su manera de enseñar?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Me ha motivado a seguir estudiando y preparándome para mejorar mi calidad de enseñanza.	X							X	X	X	4
El material educativo presenta una secuencialidad, muy ordenado en cuanto a la complejidad del texto, de lo más sencillo a lo más complejo.		X			X		X	X	X	X	6
Los alumnos están en la capacidad de comprender lo que leen gracias a la aplicación de la nueva metodología y al uso del libro “Adelante”.		X							X	X	3
Ahora se observa mayor participación activa con los niños estudiantes.			X		X	X				X	4
Cambió los esquemas de enseñanza, por ser el medio facilitador para el aprendizaje de los alumnos en el proceso de antes, durante y después de la lectura.				X	X	X	X	X	X		6

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Por ejemplo, para la docente Rosario Morales la experiencia de participar del proyecto ha significado un gran cambio en su manera de enseñanza y destaca las evaluaciones donde su institución educativa ha sobresalido.

[...] ha mejorado bastante, nos ha beneficiado mucho, sobre todo para las evaluaciones censales (ECE). Los niños han logrado resultados positivos, como es el caso de los alumnos en el 2011, han logrado salir muy bien a nivel nacional. Este colegio ha sido destacado por un buen nivel en comprensión de lecturas. Lo que nos ha favorecido ha sido por la implementación de estos libros “Adelante”. Ahora se pone mayor énfasis al antes, durante y al después de la lectura. Esenciales pasos para conseguir una mejor comprensión lectora (Entrevista: 13 Octubre 2014: Rosario Morales Alberca).

La docente Marina Enciso Ayme, destaca la participación de los alumnos de manera efectiva: “Ahora las clases con los alumnos se realiza más en conjunto, los niños también tienen esa predisposición de participar en clase, quieren leer y sobre todo que comprenden los textos que están leyendo en ese momento” (Entrevista del 17 de octubre 2014 Marina Enciso Ayme).

Rodolfo Dinik, gestor del Instituto de Estudios Peruanos señala que las docentes han cambiado su manera de enseñar.

Los cambios que se han observado es que los profesores ahora saben trabajar con un material en concreto la manera en cómo deben de enseñar la comprensión lectora. Asimismo, la manera como deben enseñar, tiene que hacer explícitos con los objetivos de una sesión de clase en cualquier área que sea. Porque en casos anteriores, observamos en que algunos docentes no eran explícitos en lo que van a trabajar, puesto que no dicen en el tema que se va a trabajar. Asimismo, no terminaban su sesión y tampoco había un cierre en el tema (Entrevista a Rodolfo Dinik: gestor Instituto de Estudios Peruanos).

Carlo Reyes, director de la Fundación del BBVA Continental, manifiesta que la gestión del Instituto de Estudios Peruanos ha generado confianza en los docentes y ello ha permitido el éxito del proyecto debido a que ha creado fuertes lazos que ha fortalecido la autoestima de los docentes, valorando su trabajo y valorando a ellos como personas. “El objetivo del Proyecto era contribuir a que el maestro sintiera que él también aporta y no solamente recibe, y sobretodo que sea valorado. Es un tema que me parece fundamental, la valoración de los docentes y su importancia en el rol que asumen” (Entrevista del 20 de noviembre del 2014 a Carlo Reyes).

El uso de los libros y de la metodología en general ha conseguido la motivación y la participación de las docentes y también ha logrado un cambio de

comportamiento en su manera de enseñar, la mayoría de ellas tiene una mejor actitud para la enseñanza y sobre todo las docentes están comprobando por sus propios medios que sus alumnos están mejorando su nivel de atención y de aprendizaje de comprensión lectora gracias a las nuevas metodologías que ellas usan y al uso de los libros “Adelante”. Además, las docentes sienten el reconocimiento de parte de los padres y madres de familia, además de las autoridades de la institución educativa, el Instituto de Estudios Peruanos y el BBVA Continental.

#### **4.5.2. MEJORAS EN LA COMPRENSIÓN LECTORA DE LOS ALUMNOS**

A la pregunta descrita en la tabla N° 4.14, ¿Qué mejoras ha obtenido en la comprensión lectora de sus alumnos?, ¿Tiene algunos indicadores de éxito? Las docentes respondieron con 8 afirmaciones que han visto resultados positivos en sus alumnos, otras 6 respuestas destacaron que ahora observan mayor participación de sus alumnos. También 5 respuestas señalaron que sus alumnos se han vuelto más autónomos y otras 4 respuestas indicaron que ahora existe mayor diálogo e interacción entre docentes y alumnos.

En las sesiones realizadas de observación participante evidenciaron las características anteriores señaladas por las docentes y nos demostró que el proyecto ha contribuido directamente a un cambio de comportamiento en los alumnos beneficiados, lo cual es uno de los principales objetivos del proyecto.

Tabla N° 4.14

¿Qué mejoras ha obtenido en la comprensión lectora de sus alumnos?

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Los alumnos se han vuelto más autónomos.	X	X		X		X		X			5
Mayor participación en clase entre alumnos y docentes.	X		X			X		X	X	X	6
Mayor diálogo e interacción recíproca.	X					X	X		X		4
Mejora en los resultados académicos positivos de los alumnos.		X	X	X	X	X	X		X	X	8
Los estudiantes de la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar está ocupando el 5to lugar de diez colegios del Distrito de San Juan de Lurigancho.					X		X			X	3

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Para las madres de familia, entrevistadas de la institución educativa Javier Pérez de Cuellar, el desarrollo del proyecto también ha significado una experiencia positiva. Ellas sienten que han sido testigos del éxito del programa mediante las mejoras en la comprensión lectora de sus hijos. Asimismo, una de ellas describe su gratitud hacia el BBVA Continental y señala la importancia de la continuidad del proyecto.

[...] estoy bien agradecida al banco porque está financiado este gran proyecto y sobre todo por las donaciones de libro que otorga a los niños de esta institución educativa. A través de este material educativo, yo veo que mi hija ha aprendido bastante. Y quisiera que estén siempre ayudándonos y que no se vayan porque algo así me comentaron que el programa está a punto de dejar el colegio y no me gustaría que fuese así para que siga ayudando a los demás niños de los siguientes años (Entrevista 17 octubre 2014: María Tapahuasco Mauricio).

Por su parte la directora de la Institución educativa, Yraida Araujo, destaca que los alumnos han demostrado resultados efectivos en las evaluaciones realizadas por el Ministerio de Educación.

Que los alumnos tienen buenas estrategias para comprender un texto, que son el subrayado, ideas principales, secundarias, etc. Ello se ve reflejado en los resultados que hemos obtenido el quinto lugar en el concurso de comprensión

lectora a nivel distrital entre el Agustino y San Juan de Lurigancho (Entrevista 27 de octubre 2014: Yraida Araujo).

Por su parte, el sub director, Tito Pérez, destaca el cambio de comportamiento por parte de los docentes y sobre todo el impacto en los alumnos.

El cambio ha sido totalmente muy positivo, puesto que antes tres niños de cada diez, entendían lo que leen, mientras que en la actualidad, mi institución educativa entienden seis de cada diez estudiantes, es la razón por la cual me siento muy agradecido con el banco que siempre ha apoyado a la institución educativa (Entrevista Tito Pérez: Subdirector Institución Educativa, Pérez de Cuellar).

Otra de las preguntas realizadas a las docentes fue a cerca qué ha cambiado en su manera de enseñar. Como vemos en la tabla N° 4.15. 7 de las respuestas destacan el uso correcto de las estrategias, habilidades y metodología del proyecto. Otras 7 respuestas señalan que las docentes han cambiado su manera de enseñar tradicional por una nueva enseñanza más moderna. Otras 5 respuestas señalan que ahora las docentes sienten que pueden trabajar manera más conjunta con sus alumnos. Todo ello también se pudo comprobar en la observación participante de las clases.

Tabla N° 4.15

## ¿Qué ha cambiado en su manera de enseñar?

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No hacer una enseñanza con la metodología tradicional.	X			X	X	X	X			X	6
Trabajar en conjunto con el alumno para el beneficio los estudiantes.	X			X		X	X	X		X	5
Me impulsa más hacia la investigación y seguir preparándome.		X						X	X		3
El correcto uso de las estrategias, habilidades y de una nueva metodología secuencial.			X		X	X	X	X	X	X	7

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Juana Curi, docente del 2 grado A de la institución educativa, señaló al respecto: “Sí, ha cambiado definitivamente, puesto que hay una metodología a aplicar, siguiendo las estrategias y habilidades planteadas en el libro” (Entrevista 14 de octubre 2014)

Por su parte, Marina Enciso Ayme destaca el valor de la metodología aprendida y puesta en práctica gracias al Instituto de Estudios Peruanos y al Banco BBVA Continental.

La implementación del programa Adelante del BBVA Continental, nos ha permitido a través de la metodología que la clase con mis alumnos sea más dinámica y que los niños puedan participar mucho más en la lectura de los textos al momento de usar el material educativo. No es aburrido, porque ahora tiene su inicio, intermedio y un final, es decir, la posibilidad de plantear el libro a través de los procesos que son de “antes, durante y después.

El proyecto “Leer es estar adelante” es un metodología de enseñanza que contribuye directamente a la mejora de la comprensión lectora de los estudiantes, aplicando como estrategia el desarrollo de capacitaciones docentes y la utilización de un libro que es la herramienta base para la enseñanza de la lectura.

La comunicación ha sido un elemento importante, no solamente como proceso para la comunicación formal entre BBVA Continental y el Instituto de Estudios Peruanos y este con la UGEL y los directores, sub directores y docentes de las instituciones educativas; sino también porque permitió el diálogo y escucha permanente entre los gestores y coordinadores de campo del Instituto de Estudios Peruanos, lo cual contribuyó a ofrecer la confianza a los docentes. En este nivel se logró que estos se comprometieran con el proyecto y permanecieran involucrados durante más de 7 años con el proyecto. Lo cual fue alimentado gracias a los reconocimientos recibidos por las madres de familia, autoridades, pero sobre todo por la misma satisfacción de las docentes al observar y comprobar que sus alumnos estaban mejorando su comprensión lectora con resultados comprobados.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

##### 1. ALTA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES PARA SU INTERVENCIÓN EN EL PROYECTO.

Las docentes se vieron altamente motivadas a participar del proyecto debido a la posibilidad de formar parte del equipo que elaboraría los libros “Adelante” en colaboración de los especialistas del Instituto de Estudios Peruanos. También gracias a las acciones comunicacionales implementadas por los gestores que tomaron en consideración las necesidades y aspiraciones de las docentes para que puedan superar la debilidad en la que se encontraban para atender el reto de enseñar a comprender lo que leen a sus alumnos.

##### 2. PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y PERMANENTE DE LOS DOCENTES EN EL PROYECTO

Los docentes de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar participaron de manera activa y comprometida, invirtiendo tiempo y conocimiento, gracias a la buena relación que lograron implementar los gestores del Instituto de Estudios Peruanos con las docentes. La participación se dio mediante sus reuniones, capacitaciones y monitoreo, para lo cual se utilizaron acciones de comunicación diferenciadas y apropiadas con cada una de ellas. Los ejecutores supieron ganarse la confianza de los docentes consiguiendo de esta manera su participación y posterior compromiso.

La participación efectiva de los docentes también se debió al adecuado contexto en los cuales eran presentados los contenidos de los materiales de enseñanza, así como en las acciones de comunicación del proyecto, y se efectivizó en la creación de los libros “Adelante”. Por lo tanto, el valor de la comunicación para el desarrollo como herramienta, es fundamental para el logro de los objetivos de manera legítima y oportuna dado que genera participación y compromiso.

### **3. BUEN USO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL POR PARTE DE LOS GESTORES DEL PROYECTO.**

El proyecto ha tenido presente a la comunicación constante durante toda su ejecución, pues a pesar de no tenerlo planificado explícitamente como un plan de comunicación, el estudio ha demostrado los buenos niveles de comunicación formal e informal que se generaron entre los diversos actores. De esta manera se puede concluir que la comunicación si ha sido un elemento importante y útil que los gestores del Instituto de Estudios Peruanos han sabido utilizar y la cual, sin duda, ha acompañado el éxito del proyecto.

Si bien el proyecto tuvo un componente denominado institucional, no consideró la implementación de un programa de comunicación para el desarrollo de manera explícita, sin embargo, si cumplió con varias fases del mismo, hecho que permitió lograr importantes logros en los beneficiarios intermedios, por ejemplo se ganó la confianza de los docentes de educación primaria que participaron en el proyecto, mediante la construcción de un soporte comunicacional de ida y vuelta, reconociendo el rol y valor de maestro, logrando que los docentes se empoderen de la metodología de una manera apropiada.

### **4. CAMBIO DE COMPORTAMIENTO EN LOS DOCENTES Y ALUMNOS GRACIAS A LA MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN LOGRADA PREVIAMENTE.**

Los docentes y los alumnos de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar demostraron no sólo un alto nivel de motivación y participación con el proyecto, sino también un cambio en su comportamiento que en suma permitió conseguir los objetivos planteados por el proyecto.

### **5. CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL BBVA CONTINENTAL**

El BBVA Continental con el proyecto “Leer es estar adelante” ha logrado demostrar la eficacia de los proyectos de responsabilidad social cuando se desarrollan articuladamente con otros sectores. La empresa privada tiene un aporte muy importante para trabajar temas cruciales para el país, como el educativo, ayudando a superar en este caso, la comprensión lectora en los alumnos de educación primaria pública del país. Tema que ha sido abordado

desde una mirada de largo plazo, pues como el proyecto lo evidencia, luego de 3, 4 o inclusive 5 años recién se pueden evaluar los resultados positivos.

## **6. EL VALOR DE LAS ALIANZAS: PÚBLICO, PRIVADA Y DEL TERCER SECTOR**

La gestión del proyecto ha puesto en evidencia que la alianza tripartita, entre empresa privada, sector público (Estado) y academia, (en este caso, BBVA Continental, Ministerio de Educación y el Instituto de Estudios Peruanos) puede lograr un cambio significativo con evidencias positivas en la mejora de la comprensión lectora de los alumnos. Los indicadores se han logrado revertir, puesto que las cifras nacionales señalaban que de cada diez alumnos, sólo dos comprenden lo que leen. Con el proyecto estudiado, se ha logrado alcanzar cifras que señalan que 6 de cada 10 niños si comprenden lo que leen.

## **7. BUEN USO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO**

Los documentos producidos en las distintas fases del ciclo del proyecto (diagnóstico, estudios de factibilidad, línea de base, consultas, planes operativos, informes de monitoreo y evaluación) deben estar linealmente integrados con los documentos producidos en las fases del programa de comunicación para el desarrollo (encuesta a los actores, mapeo de *stakeholders*, diagnóstico de riesgo sociopolítico, consultas sondeo de los aspectos clave, investigación de la opinión pública, plan de comunicación, implementación del programa de comunicación, así como el monitoreo y evaluación del mismo).

## **8. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL**

El éxito de los proyectos sociales depende de una buena relación entre la gerencia social y la gestión de la comunicación para el desarrollo. Puesto que la primera busca desarrollar instrumentos que le permitan lograr los objetivos

planteados, atendiendo la problemática identificada mediante resultados concretos que se reflejen en la mejora de calidad de vida de los beneficiarios directos e indirectos; para ello es necesario la búsqueda de una comunicación efectiva entre los ejecutores y los intervenidos para asegurar su legitimidad y participación activa y por ende un cambio de comportamiento.

## 5.2 RECOMENDACIONES

### 1. POSIBILIDAD DE REPLICA EN OTROS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS BENEFICIADAS

El proyecto debería incluir una propuesta de réplica interna entre docentes, es decir que los profesores capacitados con el proyecto, puedan capacitar a los nuevos que ingresen a la institución educativa. De esta manera se garantiza la réplica interna, sin necesidad de la intervención del Instituto de Estudios Peruanos y el Banco BBVA Continental.

El proyecto debería registrar un historial sobre el proceso del proyecto dentro de cada institución educativa. Es importante tener información detallada de los éxitos y dificultades que ha atravesado cada caso. Esta información podría ser sistematizada y elaborada por un conjunto de docentes y luego al cierre del programa, se pueda analizar y escribir la memoria del proyecto.

Esta información podrá ser útil para el mismo proyecto y para nuevas instituciones educativas que comiencen a incorporar el proyecto, en el mejor de los casos, el BBVA podría financiar esta publicación.

### 2. INCORPORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN IMPLÍCITO EN EL PROYECTO QUE PERMITA LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y PERMANENTE DE LOS DOCENTES EN EL PROYECTO

El proyecto debe incorporar lineamientos de comunicación de manera explícita, que recoja las buenas prácticas aplicadas durante la ejecución del proyecto, así como las lecciones aprendidas para que sea aplicado en las intervenciones que se están iniciando en otros centros educativos. No obstante, se debe reforzar el número de capacitaciones al año para los docentes del colegio Javier Pérez de Cuellar. Asimismo, existe una necesidad por parte de los docentes en

profundizar en algunos casos los monitoreos que son llevadas a cargo por el Instituto de Estudios Peruanos.

### **3. ASEGURAR CONTINUIDAD DEL PROYECTO AL TÉRMINO DEL MISMO.**

Sin embargo, debería incluir un plan de comunicación que acompañe el proceso de vida del proyecto, desde el inicial hasta la finalización de la intervención en cada institución educativa. En el caso de la institución educativa Javier Pérez de Cuellar, el proyecto se encuentra en su fase de salida. Esta situación está ocasionando un ambiente de “desánimo” en las madres de familia y los docentes especialmente, puesto que, al no contar con el material “Adelante”, sienten que ya no brindarán una buena enseñanza a sus alumnos. A pesar que se sienten muy agradecidos con el banco BBVA Continental, se debería trabajar una estrategia de salida que garantice la sostenibilidad y sobre todo no afecte a corto plazo la buena imagen que se ha ganado el banco en la comunidad educativa.

Debido a esta situación, se observa la necesidad de mantener los libros “Adelante” en su versión física, tradicional en papel, puesto que la versión electrónica no es todavía el mejor medio de uso entre docentes y alumnos, puesto que en muchos casos no se cuentan con el debido número de computadoras para todos los alumnos. El uso de las mismas es muy limitado. Por tanto se debe empoderar a los directivos para que puedan ser gestores de fondos que permitan la impresión de los libros, que como se ha comprobado es un material indispensable.

El proyecto debe prever un sistema de sostenibilidad que al menos pueda ofrecer la impresión de los libros, a la salida del proyecto. Esta situación se puso en evidencia en el caso del Institución Educativa Pública Javier Pérez de Cuellar, donde el proyecto está en fase de salida y para el año 2015 sólo tendrá presencia para el 6to grado y en el año 2016, ya el proyecto no estará presente.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE MEJORA

#### LINEAMIENTOS DE FORTALECIMIENTO COMUNICACIONAL PARA EL PROYECTO “LEER ES ESTAR ADELANTE” (2015-2017)

##### 6.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las acciones de motivación y participación dirigidas a los docentes que forman parte del proyecto “Leer es estar adelante” mediante el desarrollo de acciones de comunicación explícitas que toman en cuenta el entorno y las necesidades de los grupos de interés que participan en el diseño y la implementación del proyecto.

Se propone una propuesta de mejora de la comunicación para el desarrollo para ser aplicado como una herramienta eficiente en la gerencia social. Esta propuesta optimizará el uso de los recursos en tiempos apropiado; pero además es efectivo por que resuelve el problema de una manera sostenible involucrando a los beneficiarios o usuarios, asegurando su legitimidad y participación. Estos comportamientos sociales permitirán resultados concretos que se verán reflejados en la mejora de calidad de vida de los beneficiarios.

##### 6.2 PRIORIDADES

Capacitar a los directores y subdirectores de las instituciones educativas para que puedan ser gestores de la sostenibilidad del proyecto en sus centros educativos, a la salida del proyecto por parte del BBVA Continental. En concreto en la realización de alianzas con empresas e instituciones que les puedan imprimir los libros, costear pagos de algunas capacitaciones y seguimientos para los docentes. En esta labor también se debe involucrar a los padres de familia y en concreto al APAFA.

Crear un sistema de reconocimiento al interior de cada institución educativa, a modo que los docentes que presenten mejores resultados sean reconocidos y así se estimulen entre ellos. Además se debe involucrar a los propios alumnos y

alumnas y padres de familia para que ellos también se sientan empoderados con el proyecto.

Crear un sistema de registro de información sobre la experiencia del proyecto en cada institución educativa. Esta memoria será de gran utilidad para que el mismo proyecto se mejore y como una referencia concreta para los nuevos centros educativos que se sumen al proyecto.

### 6.3 ENFOQUES TRANSVERSALES

#### A. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EN LOS DOCENTES

El docente de educación primaria de una institución pública, es consciente que debe tener las competencias necesarias para cumplir con sus funciones y la única manera de lograrlo, es a través del fortalecimiento de sus capacidades, para lo cual debe acceder a un conjunto de actividades. Los aspectos a desarrollar pasan desde

- El conocimiento de las nuevas metodologías a través de la capacitación,
- A la aplicación de las metodologías aprendidas mediante la elaboración y uso de los materiales
- Y del dictado de clase a sus alumnos con un acompañamiento especializado que le retroalimente sus buenas prácticas y le haga ver sus errores,

#### B. PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS DOCENTES

De acuerdo con el enfoque de comunicación para el desarrollo, no solo se debe contar con un diagnóstico y diseño de proyecto apropiado, sino además se debe tomar en cuenta los intereses, las necesidades y las oportunidades de los docentes. Los intereses de los docentes para participar deben estar relacionados con el interés de conocer y aplicar metodologías especializadas en la enseñanza de la comprensión lectora.

Lo mencionado genera mucha motivación en los docentes para asegurar su participación activa en el proyecto, debido a que los resultados devendrán en mejoras específicas, objetivas y medibles en sus alumnos y por lo tanto es un estímulo y reconocimiento de su trabajo.

#### 6.4 ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Las acciones que se indicarán a continuación, sugieren seguir impulsando la participación docente de manera permanente en el proyecto. Para lo cual es preciso atender y entender el contexto particular de cada institución educativa y las necesidades particulares de los docentes, que pasan por el reconocimiento a su labor docente y la posibilidad de mejorar sus aprendizajes y habilidades mediante capacitaciones, ambas acciones se realizan mediante una buena gestión de la comunicación.

Queda claro que lo principal de las acciones de comunicación, es la generación de confianza entre los gestores y los beneficiarios del proyecto. En el caso del proyecto analizado, este factor se convierte en el mayor estímulo que permite a los docentes mantenerse involucrados y comprometidos a lo largo de los años con el proyecto. Por tanto se proponen las siguientes acciones:

- Realización de talleres de fortalecimiento de capacidades de gestión dirigidos a directores y subdirectores para que ellos garanticen la aplicación y sostenibilidad del proyecto de manera conjunta con los padres de familia. Los talleres deberían darse dos años antes de la salida del proyecto a modo de ayudar a los directivos de las instituciones educativas a informarse, fortalecerse y asegurar la sostenibilidad.
- Realización de talleres que permitan a los docentes ser capacitadores de sus propios pares. Es decir que los docentes capacitados por el proyecto puedan capacitar a los docentes nuevos que pudiera ir teniendo la institución educativa pública: Garantizar que al final del año, todos los docentes de educación primaria sepan usar la metodología y los libros “Adelante”. Esta capacitación puede darse quincenal o mensual estar a cargo de un grupo de profesores tutores.
- Realización de auto monitoreos dentro de las instituciones educativas, es decir que los propios docentes se monitoreen entre ellos y así puedan compartir sus aprendizajes, superar sus dificultades y sobre todo no perder esta práctica al finalizar el proyecto.

- Ayuda en la realización de convenios con empresas, ONG y padres de familia a modo que puedan darle sostenibilidad al proyecto cuando el financiamiento del BBVA Continental y el monitoreo del Instituto de Estudios Peruanos haya concluido, en particular es preciso garantizar la impresión de los libros “Adelante”.
- Creación de un sistema de reconocimiento a los docentes organizado por los padres de familia. Esta premiación se puede realizar una vez al año, al término del año escolar.
- Realización de visitas por parte de funcionarios del BBVA Continental a las instituciones educativas una o dos veces al año para que los docentes conozcan a las personas que manejan el proyecto y se vean reconocidos por éstos. Es importante que además sea el mismo Banco quien constate y ofrezca las cifras de mejora del proyecto.
- Difusión de los logros y sistematización del proyecto ante el ente rector de educación para replicarlo a otros espacios de nuestro territorio nacional y reconocer el aporte de la responsabilidad social al desarrollo de nuestro país.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE VARIABLES E INDICADORES

Pregunta general	Preguntas específicas	Variables	Indicadores
¿De qué manera la gestión de la comunicación está aportando al éxito del proyecto “Leer es estar adelante”?	¿Cuáles son las acciones de comunicación utilizadas por el proyecto “Leer es estar adelante” que motivaron a los docentes para que intervengan en el proyecto?	Acciones de comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipos de acciones de comunicación, utilizadas por el Instituto de Estudios Peruanos con los docentes.</li> <li>2. Tipos de acciones realizadas: talleres, capacitaciones, reuniones, charlas, conferencias, etc.</li> <li>3. Tipos de materiales informativos otorgados sobre el proyecto: 2 videos, trípticos, folletos, etc.</li> </ol>
		Motivación de los docentes para su participación en el proyecto “Leer es estar adelante”.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Nivel de motivación de los docentes e información que reciben por parte del proyecto.</li> <li>5. Tipos de incentivos para los docentes utilizados en la estrategia comunicacional.</li> <li>6. Opinión de los docentes acerca de la metodología utilizada (herramienta) en los talleres o charlas informativas aplicadas por el Instituto de Estudios Peruanos.</li> </ol>
	¿Qué acciones de comunicación han promovido la participación efectiva y permanente de los docentes para el aprovechamiento de las capacitaciones y el material educativo del proyecto “Leer	Acciones de comunicación dirigidas a los docentes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Tipos de acciones de comunicación dirigidas a los docentes.</li> <li>8. Tipos de canales de comunicación dirigidos a los docentes.</li> <li>9. Número de docentes que asisten a las reuniones convocadas por el Instituto de Estudios Peruanos.</li> </ol>

Pregunta general	Preguntas específicas	Variables	Indicadores
	es estar adelante”?	Participación de los docentes en el proyecto.	10. Frecuencia de participación de los docentes en las actividades 11. Grado de involucramiento y participación, activa o pasiva, del docente con el proyecto.
		Aprovechamiento de las capacitaciones y el material educativo por parte de los docentes.	12. Frecuencia de uso de los libros “Adelante” por los docentes. 13. Grado de utilidad de los materiales educativos por parte de los docentes. 14. Tipo de acompañamiento y seguimiento del proceso del proyecto.
	¿Cuáles son las acciones de comunicación realizadas por el proyecto “Leer es estar adelante” que ha generado el cambio de comportamiento en los docentes y alumnos?	Acciones de comunicación	15. Tipos de acciones de comunicación utilizadas por el Instituto de Estudios Peruanos con los docentes. 16. Tipos de acciones realizadas: talleres, capacitaciones, reuniones, charlas, conferencias, etc. 17. Tipos de materiales informativos otorgados sobre el proyecto: videos, trípticos, folletos, etc.
	Cambios de comportamiento de docentes y alumnos a favor del proyecto.	18. Grado de satisfacción del docente con respecto al proyecto. 19. Nivel de reconocimiento del MINEDU y la UGEL. 20. Nivel de confianza de los docentes en el dominio del tema.	

## ANEXO 2: LISTADO DE LAS 23 PERSONAS ENTREVISTADAS

### LISTADOS DE DOCENTES ENTREVISTAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER PEREZ DE CUELLAR

Nombre y Apellidos	Grado y Sección
Rosario Morales	Docente 5to "A"
Magda Vega	Docente 1ro "C"
Consuelo Honorio	Docente 3ro "C"
Juana Curi	Docente 2do "A"
Rosa Contreras	Docente 6to "C"
Paulina Mejía	Docente 1ro "A"
Irma Córdova	Docente 6to "B"
Primitiva Araujo	Docente 2do "B"
Lindomira Vásquez	Docente 5to "D"
Marina Enciso	Docente 3ro "B"
Yraida Sánchez Araujo	Directora.

### LISTADO DE MADRES DE FAMILIA ENTREVISTADAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER PEREZ DE CUELLAR.

Nombre y Apellidos	GRADO Y SECCIÓN DEL ALUMNO
Brígida Mamani Mamani	Madre de Familia del 5to "A"
Serapia Pantoja	Madre de Familia del 6to "B"
Mercedes de la Cruz	Madre de Familia del 5to "B"
Sofía Yucra Chacón	Madre de Familia de 4to "C"
María Tapahuasco	Madre de Familia de 6to "A"

**LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS DE LA FUNDACIÓN DEL BBVA CONTINENTAL**

Nombre y Apellidos	Cargo
Mercedes Castro	Relaciones Institucionales
Carlo Reyes	Dircom y director de la Fundación BBVA Continental

**LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS**

Nombre y Apellidos	Cargo
Natalia González	Fundadora.
Dinik Acensos	Capacitador
Marcos Garsías	Capacitador

**LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS DE LA UGEL 5**

Nombre y Apellidos	Cargo
Roque Blas	Director de la UGEL 5 – San Juan de Lurigancho

**LISTADO DE OBSERVACIÓN DE CLASES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAVIER PÉREZ DE CUELLAR**

Nombre y Apellidos	Grado y Sección
Irma Córdova Ruiz	6to "B"
Lindomira Vásquez Vásquez	5to "D"
Rosario Morales Alberca	5to "A"
Rosa Contreras	6to "C"

### ANEXO 3: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS

#### Guía de entrevista para los docentes de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar

##### A. Preguntas generales

###### 1. Información general:

Nombre completo	
Lugar de procedencia	
Sexo	
Dónde estudió su carrera docente	Universidad: Instituto Pedagógico:
Especialidad	
¿Cuántos años de enseñanza lleva en su carrera docente?	

###### 2. ¿Cuánto tiempo/años lleva trabajando en la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar? Mencione el grado de estudios en el cual trabajó en este centro educativo

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Grado								

##### B. Preguntas vinculadas con la estrategia comunicacional para la motivación

###### 3. ¿Recuerda cómo se enteró del proyecto?, ¿Qué tipo de material informativo recibió?

Apreciación	Visita al colegio	Tríptico	Otro docente	Director
¿Recuerda la primera reunión?	SI		NO	
¿Qué fue lo que le dijeron para motivarlo?				

##### C. Preguntas vinculadas con la motivación para los docentes

###### 1. ¿Qué lo más importante que lo motivó a participar del proyecto?

--

###### 2. ¿Cuál era su nivel de motivación?

Escala	1	2	3	4
Apreciación	Nada	Poco	Regularmente	Muy motivado
¿Por qué?				

###### 3. ¿Cuánto tiempo está dispuesto a dedicar al proyecto durante la semana fuera de sus horas de trabajo y fuera de los horarios de capacitación?

Escala	1	2	3	4
Apreciación	Una hora	Dos horas	Tres horas	Cuatro horas a más
¿Por qué?				

##### D. Preguntas vinculadas con las acciones de comunicación para la participación

###### 4. ¿Qué acciones de comunicación realiza el Instituto de Estudios Peruanos para mantenerlo informado sobre el proyecto Leer es estar adelante y cómo lo evalúa?

Tipo de acción de comunicación	Si/ No	Apreciación				
		Escala	1	2	3	4
		Calificación	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		Frecuencia				
Reuniones						
Capacitaciones						
Informes						
Otros						

5. ¿Qué tipo de información recibe de parte de proyecto? (mensajes motivacionales, datos del programa, etc.), ¿Cómo se comunican entre el Instituto de Estudios Peruanos y ustedes?

--

**E. Preguntas vinculadas con la participación docente**

6. ¿Cuántos años de participación tiene en el Proyecto Leer es estar adelante?

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Descripción (anotar detalles)							

7. ¿Qué tipo de participación tiene usted en el proyecto?

Tipo	1	2
Descripción	Pasiva ( <i>está de acuerdo y sigue las instrucciones</i> )	Activa ( <i>participa identificando las debilidades y fortalezas</i> )
¿Por qué?		
¿Cómo comunican los del Instituto de Estudios Peruanos?		

8. ¿Cuán involucrado se siente usted en el proyecto?

Escala	1	2	3	4
Apreciación	Nada	Poco	Regular	Muy involucrado
¿Por qué?				

**F. Preguntas vinculadas con el aprovechamiento de capacitaciones y materiales**

9. ¿Usted formó parte del comité de trabajo de los libros “Adelante”?

No
Sí
¿Cómo?

10. ¿Cómo eran esas reuniones de trabajo?, ¿Cuántas reuniones fueron?, ¿Cómo se comunicaron?, ¿Cómo han ido cambiando estas horas de reunión en los años?, ¿son menos ahora en el 2014?

Pocas horas	Tiempo preciso	Muchas horas
Cuántas reuniones al año:		
¿Cuántas horas duraban?		
Aburridas		
Interesantes		
Imprescindibles		
Otro		

11. ¿Qué objetivos tenían las capacitaciones y cómo lo motivaron a usted a seguir asistiendo de las reuniones?

Motivarlo	
Escuchar sus apreciaciones y comentarios sobre el proyecto	
Aprender más sobre el proyecto	
Otros	

12. ¿Qué le parece que su nombre aparezca en el libro?, ¿Por qué?

--

13. ¿Qué tan útiles son los libros adelante para usted?

Escala	1	2	3	4
Apreciación	Nada	Poco	Regular	Muy útiles
¿Por qué?				

14. ¿Qué tan útiles son los acompañamientos y seguimiento del proyecto realizado por el Instituto de Estudios Peruanos durante un año?

Escala	1	2	3	4
Apreciación	Nada	Poco	Regular	Mucho
¿Por qué?				
Satisfacción	Poco satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
Frecuencia				
Medios/canales				
Tiempo asignado				
¿Cómo es el seguimiento?				

15. ¿Con qué frecuencia utiliza los libros?,

Diario	Inter diario	Semanal
--------	--------------	---------

¿Cómo los aprovecha?

16. Respecto de las capacitaciones

	Malo	Regular	Bueno
¿Qué opina de los docentes?			
¿Qué opina de los materiales entregados?			
¿Qué opina de los temas planteados?			

¿Qué opina de la frecuencia?			
¿Qué opina de los horarios?			
¿Qué aprendió?			
¿Qué siente que ha cambiado en la forma de su enseñanza?			

**G. Preguntas vinculadas con la estrategia comunicación para lograr el cambio de comportamiento. ¿Siente que usted ha cambiado?**

17. Medio de comunicación y frecuencia

¿Con qué medio el proyecto comunica sus resultados a usted y a otros?,	Frecuencia

18. ¿Usted comenta los resultados del proyecto a sus colegas, familiares, amigos?

Si	
No	
¿Cómo comentas?	
¿Qué comentas?	

19. ¿Recibe información de parte del director y sub director del colegio sobre los cambios?

Si	
No	
¿Cómo la recibe?	

**H. Preguntas vinculadas con el cambio de comportamiento**

20. A partir de su vinculación con el proyecto ¿Cómo ha cambiado su manera de enseñar en estos años gracias por programa Leer es estar adelante”?

Poco	Regular	Mucho
¿Por qué?		

21. ¿Qué mejoras ha obtenido en la comprensión lectora de sus alumnos?, ¿tiene algunos indicadores de éxito?

--

22. ¿Qué ha aprendido usted como docente?

--

23. ¿Qué ha cambiado en su manera de enseñar?

--

24. ¿En qué nivel de confianza se siente usted utilizando la metodología “Leer es estar adelante”?

Bajo	Mediano	Alto
¿Por qué?		
¿Cómo lo evidenciaría?		

25. ¿Ha recibido algún nivel de reconocimiento de los alumnos por su trabajo?, ¿de los padres de familia?, ¿de la UGEL?

Si	
No	
¿Cómo la recibe?	

**I. Preguntas vinculadas a la evaluación del proyecto**

26. ¿Podría calificar al proyecto Leer es estar adelante como exitoso?,  
¿Cuáles son los componentes del éxito del proyecto?

Poco	Regularmente	Muy	Extraordinariamente
¿Por qué?			

27. ¿Cómo calificaría el trabajo desarrollado por el Instituto de Estudios Peruanos?, ¿Siente que ellos lo motivan a seguir en esta labor?, ¿cómo lo motivan?

Malo	Regular	Bueno
¿Cómo?		
¿Puede comentarme sobre la labor de seguimiento que hace el coordinador del Instituto de Estudios Peruanos?		
Malo	Regular	Bueno
¿Cómo lo hace?		

28. ¿Qué opinión tiene de los libros “Adelante”? ¿De qué manera ayudan a la mejora de la enseñanza de la lectura en sus alumnos?, ¿Qué tan útil lo siente?, ¿Qué mejoras le haría?

	Utilidad	Mejoras propuestas
a)		
b)		
c)		

29. ¿Qué opina de los mensajes del libro?, ¿Qué opina de los colores utilizados en el libro?, ¿Qué opina de los personajes y del número de personajes utilizados en el libro?, ¿Qué opina del tipo de temas planteados en el libro?

	Malo	Regular	Bueno
mensajes del libro			
colores			
personajes			
Temas			

30. ¿Qué opina del acceso que tienen los alumnos hacia los libros?

Lo leen	
Lo revisan	
Lo marcan	
Otro	

31. ¿Qué mejoraría del proyecto para que sea mejor en general?

Comunicación	
Gestión	
Incentivos	
Otro	

32. ¿Qué opina del Banco BBVA-Continental financie este proyecto?

¿Por qué lo hace?

**ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTAS A GESTORES DEL PROYECTO DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS.**

**A. Preguntas generales:**

1. Describa su rol en el proyecto: Leer es Estar Adelante.
2. Comente, ¿Cómo nació el proyecto?, ¿Qué tipo de relación- alianza sostuvieron con el BBVA-continental?
3. ¿Qué opina que el BBVA-Continental apoye este tema?
4. ¿Cómo está organizado el proyecto?, ¿Cuál es el organigrama?, ¿Cuentan con un Manual de Organización y Funciones?, ¿Cuál es la función de cada posición en la organización?
5. ¿En qué consiste la metodología?, ¿Cuáles son sus componentes?, ¿se ha difundido esta metodología?
6. ¿Cuáles son los pilares de la metodología?, ¿Cuáles son sus antecedentes?
7. ¿Existe una sistema de comunicación interna y externa del proyecto?, ¿Quién es el responsable?, ¿Cómo funciona?
8. ¿Podría describir cómo son las capacitaciones ofrecidas a los docentes?, ¿Cómo se diseñaron?, ¿qué objetivos tienen?, ¿Qué herramientas de comunicación utilizaron?
9. ¿Podría describir los libros?, ¿Cómo se diseñaron?, ¿Cómo vincularon a docentes para que participen de la creación del libro?
10. ¿Qué opina de los mensajes del libro?, ¿Qué opina de los colores utilizados en el libro?, ¿Qué opina de los personajes y del número de personajes utilizados en el libro?, ¿Qué opina del tipo de temas planteados en el libro?

**B. Preguntas sobre el diseño de la estrategia comunicacional (antes)**

11. ¿Tiene el proyecto el componente de la comunicación trabajado como un eje transversal?, ¿Existe un plan de comunicación?


12. ¿Quiénes son los stakeholders del proyecto?, ¿Cómo llegan a cada uno de ellos?


13. ¿Consideran que el docente es la pieza clave para el éxito del proyecto?, ¿Por qué razones?


14. ¿Cuáles son las variables que garantizan el éxito de proyecto?


15. ¿Qué acciones de comunicación utilizaron con los docentes?


16. ¿Qué materiales utilizaron?, ¿Qué canales?, ¿Qué mensajes?, ¿con que frecuencia?


**C. Pregunta sobre la estrategia de comunicación para motivar a los docentes (antes)**

17. ¿Cómo miden los niveles de motivación de los docentes?, ¿y esto como ayudaba a retroalimentar la estrategia de comunicación?


18. ¿Qué incentivos ofrecieron para los docentes?


19. ¿Considera que el docente está motivado y comprometido por el proyecto?


**D. Preguntas sobre las acciones de comunicación para la participación efectiva de los docentes (durante)**

20. ¿Qué acciones de comunicación consideran que son las más efectivas del proyecto?


21. ¿Qué materiales utilizaron?, ¿Qué canales?, ¿Qué mensajes?, ¿con qué frecuencia?

<b>Materiales</b>	
<b>Canales</b>	
<b>Mensajes</b>	
<b>Frecuencia</b>	

22. ¿Cómo son las acciones de acompañamiento y seguimiento de la implementación de proyecto con el docente, el director del colegio?

Tipo	Frecuencia

23. ¿Cómo miden la participación activa de los docentes?


24. ¿Considera que los docentes están involucrados en el proyecto?, ¿cómo miden el involucramiento?


25. ¿Cómo se ha logrado la participación efectiva?, ¿Qué cambios se han generado en el docente?


**E. Preguntas sobre las acciones de comunicación para informar sobre los logros del proyecto (después)**

26. ¿Qué acciones de comunicación utilizan para comunicar los resultados del proyecto?,

Horizontal (discursiva)
Vertical (participativa)

27. ¿Qué materiales utilizaron?, ¿Qué canales?, ¿Qué mensajes?, ¿con qué frecuencia comunican resultados del proyecto?


28. ¿Podrían señalar cifras de éxito del proyecto en general y las diferencias en algunas zonas?

--

29. ¿Qué mejoras han tenido en estos 7 años?, ¿Qué falta mejorar del proyecto?


30. ¿De qué manera la comunicación ayuda a la gestión del proyecto?


## ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DEL BBVA CONTINENTAL

1. ¿De qué manera el Banco BBVA Continental llegó a trabajar este tema?
2. ¿Cómo está alineado a su política de responsabilidad social con el tema de mejoramiento de la comprensión lectora?
3. ¿Qué objetivos tienen a mediano y largo plazo con el proyecto “Leer es estar adelante”?
4. ¿Por qué se aliaron con el Instituto de Estudios Peruanos?, ¿Cómo es la relación? (convenio, contrato, socios estratégicos, etc.)
5. ¿En qué consiste la metodología “Leer es estar adelante”? ¿Cuál es el enfoque pedagógico?, ¿Dónde ha sido probado o validado?, ¿Qué tipo de materiales deben usarse?, ¿Cómo debe ser la capacitación a los docentes?, ¿Quiénes son los actores clave en la propuesta?
6. ¿Cómo eligieron los colegios donde se implementado el proyecto?, ¿Cómo eligieron el Instituto de Estudios Peruanos Javier Pérez de Cuellar?, ¿Qué criterios se usaron para seleccionar la I.E.P: Javier Pérez de Cuellar?
7. ¿Cuáles considera que son las variables de éxito del proyecto?
8. ¿Existe una sistema de comunicación interna y externa del proyecto?, ¿Quién es el responsable?, ¿Cómo funciona?
9. ¿El proyecto considera acciones de comunicación para la puesta en marcha del mismo?
10. ¿Considera que la comunicación ha sido una variable importante para el éxito del proyecto? Entendido como el logro de la motivación y participación de los docentes.
11. ¿Cómo describe las capacitaciones realizadas por el Instituto de Estudios Peruanos?
12. ¿Cómo describe a los libros adelante?
13. ¿Podría decirse que la variable que ha hecho posible el éxito del proyecto han sido los docentes?

- [ ]
14. ¿Cómo miden los resultados del proyecto?, ¿Qué resultados se han obtenido?
- [ ]  
[ ]
15. ¿Cómo está organizado el proyecto?, ¿Cuál es el organigrama?, ¿Cuentan con un Manual de Organización y Funciones?, ¿Cuál es la función de cada posición en la organización?
- [ ]  
[ ]  
[ ]
16. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proyecto?
- [ ]
17. ¿Cuáles son los principales éxitos del proyecto?
- [ ]
18. ¿Cómo garantizar sostenibilidad al proyecto?
- [ ]
19. ¿Qué mejorar del proyecto?
- [ ]



**ANEXO 6: GUIA DE ENTREVISTAS A MADRES DE FAMILIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA JAVIER PÉREZ DE CUELLAR.**

1. Nombre completo y zona de origen.

2. Grado de instrucción.

3. Número de hijos, número de hijos en el colegio y número de hijos que han sido beneficiados con el programa Leer es estar adelante.

4. Tiempo diario que le dedica a sus hijos en el estudio.

Escala	1	2	3	4
Apreciación	Nada	Una hora	Dos horas	Tres horas

5. ¿Cómo se ha enterado usted del proyecto?, ¿lo citaron a alguna reunión?, ¿Qué mensajes le dieron y de qué manera le comunicaron?


6. ¿Qué opina de los libros “Adelante”?, ¿Usted cree que su hijo está aprendiendo a leer gracias a los libros?


7. ¿Qué opina de los mensajes del libro?, ¿Qué opina de los colores utilizados en el libro?, ¿Qué opina de los personajes y del número de personajes utilizados en el libro?, ¿Qué opina del tipo de temas planteados en el libro?


8. ¿Usted apoya a su hijo en el uso del libro?

9. ¿Usted siente que los docentes están más motivados y enseñan mejor?

10. ¿Usted alguna vez ha dado alguna muestra de reconocimiento a los docentes de sus hijos?


11. ¿Qué conoce del Instituto de Estudios Peruanos?


12. ¿Qué opina del Banco BBVA-Continental financie este proyecto?, ¿por qué lo hace?

**ANEXO 7: GUÍA DE ENTREVISTA PARA FUNCIONARIO DE LA UGEL**

1. ¿Qué opina del proyecto Leer es estar adelante?
2. ¿Cómo contribuye este proyecto a las políticas del mejoramiento de la comprensión lectora del MINEDU?
3. ¿El proyecto “Leer es estar adelante” se complementa con otros proyectos que tenga el MINEDU?
4. ¿Cómo es la relación entre la UGEL, el MINEDU, El Instituto de Estudios Peruanos y el BBVA Continental?
5. ¿Considera que el proyecto “Leer es estar adelante” es exitoso?
6. ¿Cómo miden ustedes la efectividad del proyecto?
7. ¿Conoce que acciones comunicacionales utiliza el proyecto con los docentes, para motivarlos e involucrarlos en la participación?
8. ¿Específicamente en el caso de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar, cuales son los indicadores de logros del proyecto?
9. Ustedes como UGEL y MINEDU ¿Otorgan reconocimiento o incentivos a los docentes de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar?
10. Datos de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar

Número de alumnos.	
Numero de salones y alumnos por grados en primaria	
Número de profesores de primaria.	
Características sociales de las familias.	

**ANEXO 8: GUÍA DE OBSERVACION DE UNA CLASE**

A. Información general:

Nombre completo	
Lugar de procedencia	
Sexo	
Dónde estudió su carrera docente	Universidad:
	Instituto Pedagógico:
Especialidad	
¿Cuántos años de enseñanza lleva en su carrera docente?	
Tiempo en el Proyecto	
Grado que enseña	
Número de Alumnos	

B. Observación específica:

Materia observada	Aplica	No Aplica	Observación
1. Llega temprano			
2. Saluda a sus alumnos			
3. Toma lista a los alumnos			
4. Revisa la tarea anterior			
5. Califica las tareas			
6. Explica los aciertos y desaciertos			
7. Indica el tema del día			
8. Escucha las preguntas de los alumnos			
9. Responde adecuadamente			
10. Usa la Guía del docente			
11. Usa el libro			
12. Sigue los pasos indicados en el libro			
13. Deja participar a los alumnos			
14. Aclara las dudas			
15. Resuelve los ejercicios en clases			
16. Pregunta sobre las dudas de los alumnos			
17. Transfiere responsabilidades a los alumnos			
18. Usa medios audiovisuales			
19. Forma grupos			
20. Usa medios impresos			
21. Usa la pizarra			

**ANEXO 9: TABLAS DE RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS A DOCENTES**

**Tabla 1: Datos de los docentes que laboran en el I.E.P. Javier Pérez de Cuellar.**

INDICADOR	DETALLE	%
Procedencia	Lima	30%
	Provincias	70%
Sexo	Femenino	100%
	Masculino	0%
Educación	Superior Universitaria	90%
	Superior No Universitaria	10%
Experiencia Profesional en General	0-10 años	0%
	10 a más años	100%
Experiencia Profesional en la IEP	0-10 años	10%
	10 a más años	90%

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 2: ¿Cómo se enteró del proyecto?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vinieron personas del Instituto de Estudios Peruanos (IEP).	X			X	X	X	X		X	X	7
Colaboradores del Banco BBVA se acercaron a la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar.		X						X			2
Se convocó a una reunión en toda la Institución Educativa entre todos los docentes y el sub director del colegio.			X								1

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 3: ¿Qué lo motivó a participar del proyecto?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aprender nuevas estrategias y habilidades	X	X	X		X					X	5
Conocer una diferente metodología para brindar una mejor enseñanza.	X				X	X					3
La motivación personal que nos brindaron los colaboradores del Instituto de Estudios Peruanos (IEP)		X							X	X	3
La implementación y edición de un material educativo –libro- bien estructurado y didáctico		X	X	X			X	X	X	X	7
El mejoramiento de la comprensión lectora en los estudiantes de la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar.					X	X			X		3

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 4: ¿Cuánto tiempo estaba dispuesto a dedicar al proyecto durante la semana, fuera de sus horas de trabajo y fuera de los horarios de capacitación?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Una hora											-
Dos horas			X	X	X	X	X	X		X	7
Tres horas	X	X							X		3
Cuatro horas a más											-

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 5: ¿Qué acciones de comunicación realiza el Instituto de Estudios Peruanos para mantenerlo informado sobre el programa “Leer es e Estar Adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Reuniones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Capacitaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Monitoreo	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
Seguimientos	X	X									2

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 6: ¿Qué tipo de participación tiene usted en el proyecto?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mayor involucramiento con el Programa Leer es Estar Adelante.	X	X		X			X	X	X	X	7
Hubo una relación cercana y mayor participación en las estrategias.	X		X								2
Opinábamos sobre algunos puntos que no quedó claro.		X			X	X	X	X	X		6
Mejoramiento de algunas definiciones que contenía el material educativo.		X		X	X	X	X	X		X	6
Trabajo en conjunto y constante comunicación.			X				X		X		3

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 7: ¿Cuán involucrado se siente usted en el programa “Leer es Estar Adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Nada												-
Poco												-
Regular												-
Muy involucrado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 8: ¿Qué tan importante es para usted formar parte del programa “Leer es estar Adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Nos permite aprender nuevas habilidades y estrategias.	X	X	X		X			X	X	X		7
Formar parte de la implementación de un material educativo.	X						X					2
El material educativo ayudó a que los niños también estén motivados de aprender nuevos conocimientos.		X		X	X	X		X		X		6
Importante porque me ayuda a mejorar la calidad de enseñanza.			X		X			X	X			4
Por los buenos resultados académicos que se está obteniendo la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar.							X					1

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 9: ¿Ud. Formó parte del comité de los libros “Adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sí	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
No											-

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 10: ¿Qué opinión tiene de los libros “Adelante”? ¿Ayuda a la mejora de la enseñanza de la comprensión lectora en los alumnos?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es un material educativo muy valioso y útil, dinámico para el aprendizaje de los estudiantes.	X	X			X	X	X	X	X	X	8
Ha contribuido en el mejoramiento dinámico de la comprensión lectora de los niños.	X	X			X		X				4
El libro es muy colorido, se trabajó las actividades del libro en base a cada contexto y departamento de cada región del país.			X	X		X		X	X	X	6

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 11: ¿Qué objetivos tenían las capacitaciones y cómo lo motivaron a usted a seguir asistiendo a las reuniones?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El principal interés es que hubo mayor acercamiento entre el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) con los docentes para trabajar en conjunto en la implementación del libro “Adelante”.	X		X		X	X		X	X	X	7
Que las opiniones que brindábamos los docentes eran tomados en cuenta por el IEP.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	9
Que los docentes estamos muy involucrados con el desarrollo del Programa “Adelante”.		X		X			X		X		4
Permitiría mejorar la calidad de enseñanza para nuestros estudiantes de nivel primario.		X				X	X				3
Que los alumnos mejoren sus capacidades intelectuales y la comprensión lectora a través del uso del material educativo.		X	X	X		X	X			X	6
Los materiales educativos se adaptaron en base al contexto de cada región.		X								X	2
A través de asistir a las capacitaciones y enseñamos las nuevas estrategias me permitió hacer cambios en mi enseñanza en el colegio.					X	X	X	X	X	X	6

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 12: ¿Cómo ha cambiado su manera de enseñar en estos años con la aplicación del material educativo del proyecto “Leer es estar adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Poco											-
Regular											-
Mucho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 13: ¿Por qué cree que a partir de la aplicación con el material educativo, ha cambiado su manera de enseñar?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Me ha motivado a seguir estudiando y preparándome para mejorar mi calidad de enseñanza.	X							X	X	X	4
El material educativo presenta una secuencialidad, muy ordenado en cuanto a la complejidad del texto, de lo más sencillo a lo más complejo.		X			X		X	X	X	X	6
Los alumnos están en la capacidad de comprender lo que leen gracias a la aplicación de la nueva metodología y al uso del libro "Adelante".		X							X	X	3
Ahora se observa mayor participación activa con los niños estudiantes.			X		X	X				X	4
Cambió los esquemas de enseñanza, por ser el medio facilitador para el aprendizaje de los alumnos en el proceso de antes, durante y después de la lectura.				X	X	X	X	X	X		6

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 14: ¿Qué mejoras ha obtenido en la comprensión lectora de sus alumnos? ¿Tiene algunos indicadores de éxito?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Los alumnos se han vuelto más autónomos.	X	X		X		X		X			5
Mayor participación en clase entre alumnos y docentes.	X		X			X		X	X	X	6
Mayor diálogo e interacción recíproca.	X					X	X		X		4
Mejora en los resultados académicos positivos de los alumnos.		X	X	X	X	X	X		X	X	8
Los estudiantes de la Institución Educativa Javier Pérez de Cuellar está ocupando el 5to lugar de diez colegios del Distrito de San Juan de Lurigancho.					X		X			X	3

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 15 ¿Qué ha cambiado en su manera de enseñar?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No hacer una enseñanza con la metodología tradicional.	X			X	X	X	X			X	6
Trabajar en conjunto con el alumno para el beneficio los estudiantes.	X			X		X	X	X		X	5
Me impulsa más hacia la investigación y seguir preparándome.		X						X	X		3
El correcto uso de las estrategias, habilidades y de una nueva metodología secuencial.			X		X	X	X	X	X	X	7

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 16: A partir de su vinculación con el programa “Adelante” ¿Cómo ha cambiado su manera de enseñar en estos años con la aplicación del material educativo?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Me ha motivado a seguir estudiando y preparándome para mejorar mi calidad de enseñanza	X							X	X	X	4
El material educativo presenta una secuencialidad y muy ordenado en cuanto a la complejidad del texto, de lo más sencillo a lo más complejo		X			X		X	X	X	X	6
Los alumnos están en la capacidad de comprender lo que leen gracias a la aplicación de la nueva metodología y al uso del libro “Adelante”		X							X	X	3
Ahora se observa mayor participación activa con los niños			X		X	X				X	4

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 17 ¿Cómo calificaría el trabajo desarrollado por el Instituto de Estudios Peruanos?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Malo											-
Regular											-
Bueno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.



Tabla 20 ¿Qué tipo de material informativo recibió?

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A través de una reunión	X	X	X		X	X	X	X	X	X	9
Nos entregaron folletos/trípticos informativos	X			X	X		X		X		5

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Tabla 21 ¿De qué manera formó parte del comité de trabajo de los libros “Adelante”?

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Dando opiniones y aportes de mejora sobre los posibles cambios en el material educativo	X	X	X	X	X	X	X	X		X	9
Adecuando la información del libro “Adelante” al contexto de cada región	X					X		X		X	4
A través de la interacción constante de los docentes con el equipo del Instituto de Estudios Peruanos (IEP).		X			X	X		X			4
Al formar parte de la edición del material educativo, seríamos mencionados como los autores del libro.									X		1

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 22 ¿Cuál es su apreciación con respecto a las acciones de comunicación que realiza el Instituto de Estudios Peruanos para mantenerlo informado sobre el programa “Leer es estar Adelante”?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Malo												-
Regular												-
Bueno		X		X								2
Muy bueno	X		X		X	X	X	X	X	X	X	8

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 23 ¿Qué tan útiles son los acompañamientos y seguimientos del programa realizado por el Instituto de Estudios Peruanos?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Nada												-
Poco												-
Regular												-
Mucha Utilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 24 ¿Por qué resultan útiles los acompañamientos y seguimientos que realiza el Instituto de Estudios Peruanos?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nos hacen ver las fortalezas y debilidades de cada docente al momento de evaluarnos en las horas de clase	X				X	X	X	X	X		6
Al encontrar el supervisor ciertas deficiencias, nos proponían nuevas estrategias para mejorar en el uso de la metodología actual.		X		X	X	X	X		X	X	7
Nos orientaban y explicaban para brindar un mejor desempeño en nuestras enseñanzas a los alumnos.			X		X			X	X	X	5

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

**Tabla 25 ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los acompañamientos y seguimientos del programa “Adelante”, realizados por el Instituto de Estudios Peruanos?**

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Poco Satisfecho											-
Regular											-
Satisfecho											-
Muy satisfecho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

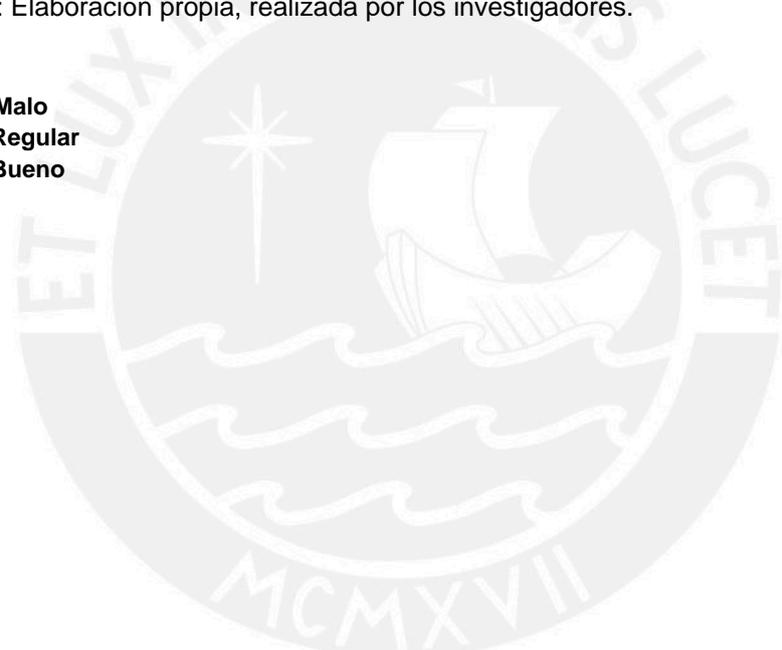
Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

Tabla 26 ¿Qué opinión tiene al respecto de las capacitaciones?

Respuestas	NÚMERO DE DOCENTES																														Total								
	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			M	R	B						
	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B						
¿Qué opina de los docentes?			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	-	-	10
¿Qué opina de los materiales entregados?			X			X			X	X					X			X			X			X			X			X			X			X	-	1	9
¿Qué opina de los temas planteados?		X				X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	-	1	9
¿Qué opina de la frecuencia?			X			X			X	X					X			X			X			X			X			X			X			X	-	1	9
¿Qué opina de los horarios?			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	-	-	10
¿Siente que ha cambiado en la forma de su enseñanza?			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	-	-	10

Fuente: Elaboración propia, realizada por los investigadores.

M= Malo  
R= Regular  
B= Bueno



## ANEXO 10: FOTOGRAFÍAS DEL TRABAJO DE CAMPO



Leyenda: Julianna Ramírez, Tito Pérez (sub director), Yraida Araujo (directora) Felipe Chacón, en la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar.



Leyenda: docente de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar enseñando con el libro “Adelante”



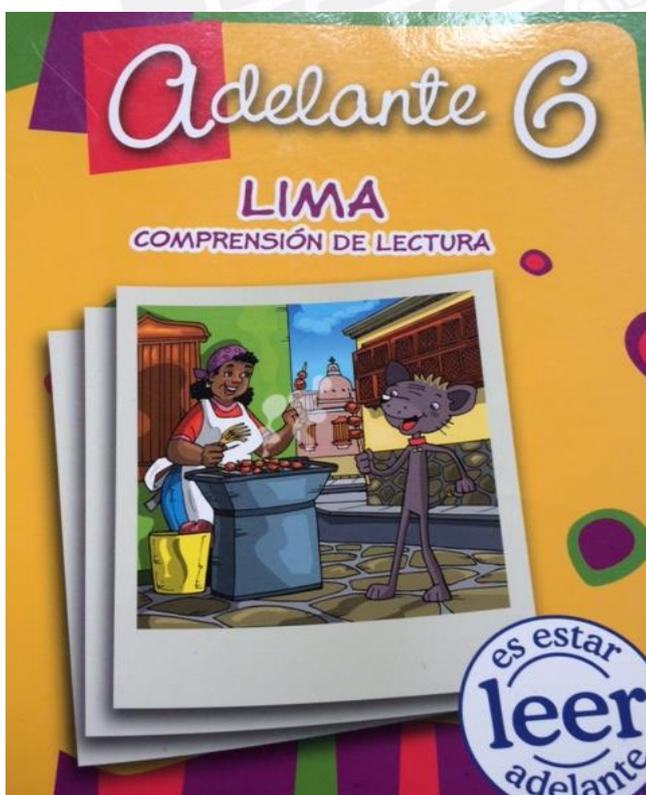
Leyenda: alumnos resolviendo sus actividades en el libro “Adelante”.



Leyenda: detalle de la foto de Carlo Reyes- director de la Fundación BBVA Continental en la oficina del sub director de la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar.



Leyenda: Edgar Álvarez Agnini (asistente de investigación), Julianna Ramírez y Felipe Chacón en el patio del IEP Javier Pérez de Cuellar.



Leyenda: carátula del libro "Adelante" para 6to grado, edición para Lima.



Leyenda: En el mototaxi rumbo a la institución educativa pública Javier Pérez de Cuellar.



Leyenda: Diploma de reconocimiento como proyecto ganador del Gran premio a la Creatividad empresarial otorgado por la UPC. Ubicado en la oficina de Carlo Reyes, director de la Fundación del BBVA Continental y Dircom del BBVA Continental.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, R. y J. MARQUARDT  
2005 *La comunicación organizacional.* México: Editorial MC Graw- Hill.
- ALMAGRO, J. y otros  
2008 *Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE.* Madrid: Pearson.
- AMES, Patricia y Vanessa ROJAS  
2012 *Podemos aprender mejor: la educación vista por los niños.* Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- AMADO SUÁREZ, A.  
2008 *Auditoría de comunicación,* editorial DIRCOM: La Crujía, Buenos Aires, Argentina.
- ARZUBIAGA, Sandra  
2011 *Diálogo que construye: Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura.* Lima: Banco Mundial. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- BELTRÁN, Arlette y Janice SEINFELD  
2012 *La trampa educativa en el Perú: Cuando la educación llega a muchos pero sirve a pocos.*
- BETHAMI, Dobkin y Roger PACE  
2007 *Comunicación en un mundo cambiante.* México: McGraw- Hill Interamericana.
- CALVO, Javier  
2012 *La oreja en el piso.* Editorial Aguilar, Lima, Perú.

CAUDILLO VARGAS, José Luis

2012 *Cultura de la calidad en el proceso educativo.*  
México, D.F.: Trillas.

CARAVEDO, Baltazar

2001 *¿Es posible innovar el sentido común?* Lima, Perú:  
Universidad del Pacífico.

CERVERA, Á

2008 *Comunicación total.* Madrid, España: Esic Editorial.

COSTA, Joan

2010 *El DirCom hoy.* Barcelona: Ediciones Costa Punto.

2009 *Imagen corporativa en el siglo XXI.* Buenos Aires: La  
Crujía.

2005 *Master Dir Com.* La Paz, Bolivia: Ed. Grupo Desing.

CROVI Druetta, Delia María

2001 *Comunicación y educación: la perspectiva  
latinoamericana.* México, D.F.: Instituto  
Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

CUETO Fernandini, Carlos

2011 *Educación, disciplina y libertad: ensayos escogidos.*  
Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Fondo  
Editorial.

DE COSSÍO, José Luis

2001 *Comunicación efectiva: enfoque cultural.* Lima:  
Gráfica Interamericana.

DEL CASTILLO, Elsa y Matilde SHWALB

2001 *Guía práctica para la gestión de proyectos de responsabilidad social.*, Lima, Perú: Universidad del Pacífico

ELLIS, Richard

1993 *Teoría y práctica de la comunicación humana.*  
Barcelona: Paidós.

DÍAZ Bordenave, Juan

1978 *Planificación y comunicación.* Quito: CIESPAL.

ESCUDERO Poblete, Gastón

2010 *Bien común y stakeholders: la propuesta de Edward Freeman.* Navarra: EUNSA.

FERNANDEZ, Carlos y Laura GALGUERA

2009 *Teorías de la comunicación.* México, D.F.:  
McGraw-Hill.

FREIRE, Paulo

1971 *La educación como práctica de la libertad.* Montevideo:  
Tierra Nueva.

GOODMAN, K.

1982. El proceso de la lectura: consideraciones a través de las lenguas y del desarrollo. EN E. Ferrero y M. Gómez Palacio. Nuevas perspectivas sobre los procesos y escritura. México: Siglo XXI

MALDONADO Willman, Héctor

1997 *Manual de comunicación oral.* México, D.F.:  
Alhambra.

MORALES Acosta, Alonso

2011 *Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo.*  
Lima: Asesorandina.

LACASA, A.

2004 *Gestión de la comunicación empresarial,* Gestión  
2000.com, Madrid, España.

LIBAERT, Thierry

2005 *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y  
organizar la estrategia de comunicación.* México, D.F.:  
Limusa.

LOZANO, Luis

2011 *Educación y cultura para el mejoramiento de la  
calidad de vida: memorias del proceso de construcción y  
desarrollo del modelo de educación media articulado a la  
educación superior: años 2006-2010.* Bogotá: Universidad  
Distrital Francisco José de Caldas.

MALCA Óscar y SCHWALD Matilde

2005 *Responsabilidad social: fundamentos para la  
competitividad empresarial y desarrollo sostenible.* , Lima,  
Perú: Universidad del Pacífico.

MARQUINA, Percy y otros

2011 *Diagnostico de la Responsabilidad social en  
organizaciones peruanas, una aproximación  
interinstitucional y multidisciplinaria.* Lima, Perú: Centrum.

MARTÍNEZ, Raquel y LUBETKIN

2010 *Comunicación y desarrollo: pasos hacia la coherencia.*  
Sevilla: Comunicación Social.

NAVARRO, Fernando

- 2008 *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica.*  
Madrid, España: EISIC.
- NORERO, A.  
2000 *Responsabilidad social y relaciones públicas.* Lima, Perú:  
Universidad San Martín de Porres
- O'SULLIVAN RYAN, Jeremiah  
1996 *La comunicación humana: grandes temas  
contemporáneos de la comunicación.* Caracas:  
Universidad Católica Andrés Bello.
- PÉREZ, Rafael Alberto  
2008 *Estrategias de la Comunicación.* Barcelona: Ariel.
- PINTADO, Teresa y J. SÁNCHEZ  
2012 *Nuevas tendencias de la comunicación.* Madrid,  
España: ESIC.
- PNUD  
2008 *Responsabilidad social: Todos. Hacia un encuentro de  
todos los peruanos.*
- RAMIREZ, Julianna y Mario VILLACORTA  
2014 *La responsabilidad social en las empresas de  
comunicación.* Lima, Perú: Fondo Editorial de la  
Universidad de Lima.
- RODRIGO Alsina, Miguel  
2001 *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y  
perspectivas.* Barcelona: Universidad Autónoma de  
Barcelona
- RODRIGUEZ Espinar, Sebastián  
2013 *La evaluación de la calidad en la educación*

*obligatoria*. Madrid: Síntesis.

RUFFINELLI, JORGE

2011 *Comprensión lectora*. México: Trillas.

SCHEINSOHN, Daniela

2011 *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

SANCHEZ, J. y T. PINTO

2009 *Imagen corporativa, influencia de la gestión empresarial*. Madrid, España: editorial ESIC.

SANCHEZ Tabernero, Alfonso

2000 *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid, España: Editorial Cátedra, signo e imagen.

SCHWALB Matilde y otros.

2004 *Buenas prácticas peruanas de la responsabilidad social empresarial*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

VASQUEZ Enrique y otros

2000 *Gerencia social: diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

VELIZ, F.

2011 *Comunicar: construyendo diálogos estratégicos en 360 grados para organizaciones del nuevo siglo*, Gedisa, Madrid, España.

VILLAFAÑE, Justo

2004 *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

WEST, Richard

2005

*Teoría de la comunicación: análisis y aplicación.* Madrid:  
McGraw Hill.



## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL – PÁGINAS WEB

- Asociación Civil Neoandina – Minera Barrick
  - [http://neoandina.com/pdf/Programa\\_Leer\\_es\\_estar\\_Adelante.pdf](http://neoandina.com/pdf/Programa_Leer_es_estar_Adelante.pdf)
- Barranco Saiz, Javier (2008) - “El Plan de Comunicación”. En: Tendencias21.
  - [http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html)
- Barrett, T. C. Taxonomía Cognitiva y Afectiva: Dimensiones de Comprensión de Lectura.
  - <http://www.educar.ec/edu/dipromepg/lenguaje/web12/a/9.htm>
- BBVA Continental
  - [https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/principios\\_y\\_politica\\_de\\_responsabilidad\\_corporativa\\_2013\\_tcm1105-447697.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/principios_y_politica_de_responsabilidad_corporativa_2013_tcm1105-447697.pdf)
  - [https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/compromiso\\_con\\_la\\_sociedad\\_2013\\_tcm1105-447701.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/compromiso_con_la_sociedad_2013_tcm1105-447701.pdf)
  - <https://www.bbvacontinental.pe/meta/responsabilidad-social/leer-adelante/> <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/>
  - [https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/introduccion\\_2013\\_tcm105447696.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/introduccion_2013_tcm105447696.pdf)
  - [https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/grupos\\_de\\_interes\\_2013\\_tcm1105-447698.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/grupos_de_interes_2013_tcm1105-447698.pdf)
  - <http://leer.pe/>
- Consenso de Roma: Comunicación para el desarrollo. Un Baluarte fundamental para el Desarrollo y el Cambio.
  - [http://www.onu.org.pe/upload/documentos/bm\\_consensroma.pdf](http://www.onu.org.pe/upload/documentos/bm_consensroma.pdf)
- Consejo Nacional de Educación, Políticas Educativas 2011- 2016, Agenda común nacional – regional.
  - <http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/AGENDA%20COMUN%20politicas%20para%20el%20quinquenio%20julio2001.pdf>

- Diario el Comercio – Ranking de evaluación de comprensión lectora PISA
  - <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/evaluacion-pisa-ranking-completo-que-peru-queda-ultimo-noticia-1667838>
  - <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-sigue-puesto-82-indice-desarrollo-humano-noticia-1745392>
  
- Diario Gestión – Perú mejora su situación y ocupa el puesto 77 en Índice de Desarrollo Humano del PNUD
  - <http://gestion.pe/economia/peru-se-ubico-puesto-77-indice-desarrollo-humano-pnud-2061487>
  
- Evaluación Censal de Estudiantes 2013
  - [www.umc.minedu.gob.pe](http://www.umc.minedu.gob.pe)
  
- Fundación BBVA Banco Continental – Proyecto: Leer es Estar Adelante.
  - <http://www.leer.pe/impacto-y-resultados/logros>
  - <http://www.leer.pe/icom-lo-hacemos/pilares-del-programa/material-educativo>
  - <http://www.leer.pe/icom-lo-hacemos/pilares-del-programa/capacitacion>
  - <http://www.leer.pe/icom-lo-hacemos/pilares-del-programa/medicion>
  - <http://www.leer.pe/icom-lo-hacemos/pilares-del-programa/institucionalizacion>
  - [http://leer.pe/images/stories/document/BBVA\\_Leer\\_Informe\\_Resultados\\_2012.pdf](http://leer.pe/images/stories/document/BBVA_Leer_Informe_Resultados_2012.pdf)
  - <http://leer.pe/ique-hacemos/ipor-que-hacemos-esto>
  - [http://www.fundacionbbva.pe/leer/images/informe\\_de\\_resultados.pdf](http://www.fundacionbbva.pe/leer/images/informe_de_resultados.pdf)
  
- Instituto de Estudios peruanos
  - [http://www.iep.org.pe/fp\\_ap\\_proyectos\\_fase\\_proy\\_proyid\\_14.html](http://www.iep.org.pe/fp_ap_proyectos_fase_proy_proyid_14.html)
  
- Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión
  - <http://www.recursoslz.com.ar/arch/textoLevy3.pdf>.

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
  - <http://www.mef.gob.pe>
- Ministerio de Educación.
  - [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)
- Ministerio de Educación – Evaluación Censal a Estudiantes (ECE) – año 2013
  - <http://www.minedu.gob.pe/noticias/index.php?id=26164>
  - Ministerio de Educación 2014 Minedu invertirá más de 300 millones en programas de actualización a favor de 140 mil docentes. <http://minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=28954>
- Ministerio de Educación – Política Educativa en el marco del Acuerdo Nacional – 2011.
  - [file:///C:/Users/user/Downloads/politica\\_educativa\\_acuerdo\\_nacional\\_2011.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/politica_educativa_acuerdo_nacional_2011.pdf)
- Ministerio de Educación 2012. Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes – Informe PISA.
  - [http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/Pisa2012/Informes\\_de\\_resultados/Informe\\_PISA\\_2012\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/Pisa2012/Informes_de_resultados/Informe_PISA_2012_Peru.pdf)
- Ministerio de Educación – Unidad de Medición de la Calidad Educativa
  - <http://umc.minedu.gob.pe/?p=1694>
- Ministerio de Educación – Unidad de Estadística Educativa
  - [http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod\\_mod=0541110&anexo=0](http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0541110&anexo=0)
  - <http://escale.minedu.gob.pe/>
- Municipalidad de San Juan de Lurigancho.
  - <http://munisjl.gob.pe/distrito/poblacion-sjl.pdf>
  - <http://munisjl.gob.pe/transparencia/plan-estrategico-institucional-2011-2014.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas
  - <http://www.un.org/es/millenniumgoals>
- Organización Internacional para la Normalización (ISO)
  - <http://www.iso26000peru.org/home.htm>

- <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Organización Unicef Perú.
  - [http://www.unicef.org/peru/spanish/children\\_3787.htm](http://www.unicef.org/peru/spanish/children_3787.htm)
- PAULO FREIRE  
La Educación como práctica de la Libertad., pp. 1.
  - <http://laespiral.momoescuela.org/wp-content/uploads/2014/01/Educ-pract-libertad.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
  - <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013/>
  - <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=i1----s=a&m=a&e=A&c=02008#.VC2nN2d5Org>
  - <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/countryinfo/>
  - <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/mdgoverview/overview/mdg2/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Informe Mundial sobre el Desarrollo humano 2013.
  - [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013\\_es\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_es_complete.pdf),  
pág. 21
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Informe Mundial sobre el Desarrollo Humano 2014.
  - <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2014/07/24/el-pnud-presenta-el-informe-mundial-sobre-desarrollo-humano-2014.html>
- SEN Amartya. *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. Buenos Aires, 2000.
  - [www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/.../1.Desarrollo\\_libertad\\_sen-1.pdf](http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/.../1.Desarrollo_libertad_sen-1.pdf) de A Sen - *Desarrollo y libertad*
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) Evaluación de Competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior

- <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer#scribd>.
- The World Bank 2008 Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication
  - <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6439/446360Dev0Comm1ns0handbook01PUBLIC1.pdf?sequence=1>

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL – REVISTAS

### GACETA JURÍDICA

2013 “Derecho a la Educación” En: *Gaceta Constitucional*. Lima: Junio 2013, Tomo N°66.

### ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS

2009 “Escuela y Fracaso: Niveles y territorios” En: *Revista Iberoamericana de Educación*. Madrid: N° 51.