



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
**GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

TRABAJO ACADÉMICO

**GESTIÓN CURRICULAR EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE
COMPRESIÓN LECTORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN
BAUTISTA SCARSI VALDIVIA DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO
– MOQUEGUA**

AUTOR: Santiago Vidal Mendoza Condori

ASESOR: Silvia Sara Molina Mendivil

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad
en “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”

Moquegua – diciembre 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

A mis queridos padres, a mi esposa, a mis hijos, por ser quienes me inspiran a seguir adelante.

ÍNDICE

Resumen	
Presentación	
	Pág.
Capítulo I: Identificación del problema	8
1.1 Contextualización del problema	8
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	11
1.3 Enunciado del problema	16
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	16
1.5 Justificación	18
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores	21
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	21
2.1.1 Antecedentes nacionales	21
2.1.2 Antecedentes internacionales	22
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	23
Capítulo III: Método	35
3.1 Tipo de investigación	35
3.2 Diseño de investigación	36
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación	38
4.1 Plan de Acción	38
4.1.1 Objetivos	39
4.1.2 Participantes	39
4.1.3 Acciones	40
4.1.4 Técnicas e instrumentos	42
4.1.5 Recursos humanos y materiales	42
4.1.6 Presupuesto	43

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	45
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	48
4.4 Validación de la propuesta	52
4.4.1 Resultados de validación	52
Referencias	54
Apéndices	56
Matriz de consistencia	56
Árbol de problemas	57
Árbol de Objetivos	58
Instrumentos	59
Evidencias de las acciones realizadas	60

RESUMEN

El presente plan de acción, Gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora a través de la implementación de un plan de trabajo de colegiado en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del Distrito de Samegua – Moquegua”, se realiza para mejorar el desempeño de los docentes en el uso estrategias de comprensión lectora, en consecuencia, mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un plan de acción para revertir los resultados no satisfactorios en comprensión lectora. Participan el directivo y los docentes del área de comunicación.

La metodología ocupa, el tipo de investigación aplicada, el diseño es Investigación Acción, referida a mejorar la gestión curricular para implementar estrategias de comprensión lectora; con la intervención del directivo como líder pedagógico, lograr que el docente se empodere en el manejo de estrategias de comprensión lectora, que las utilice adecuadamente en la planificación de las actividades con sus estudiantes en el proceso lector.

Se ha realizado la contextualización del problema, un análisis de situación y diagnóstico de la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, y las alternativas de solución, se han determinado las causas, objetivo específico, dimensiones y acciones.

Palabra Clave: Plan de acción, monitoreo, evaluación, estrategias de comprensión lectora.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo, Gestión Curricular en el Desarrollo de Estrategias de Comprensión Lectora, a través de la Implementación de un Plan de Trabajo de Colegiado en la Institución Educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del Distrito de Samegua – Moquegua, propone a través del liderazgo directivo y participación de docentes, un plan de acción para revertir los resultados no satisfactorios en comprensión lectora, en el establecimiento de una colaboración mutua, la formación continua y la aplicación de estrategias adecuadas para optimizar los aprendizajes de los estudiantes y como consecuencia obtener mejores resultados en comprensión lectora.

El propósito del presente trabajo, es fortalecer una adecuada gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora a través de la implementación de un plan de trabajo de colegiado en la institución educativa. Mejorar el monitoreo, el acompañamiento y evaluación de la práctica docente para optimizar el uso de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación. Se implementará de marzo a noviembre, en el distrito de Samegua, donde se encuentra ubicada la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia.

La implementación de un plan de trabajo de colegiado para el desarrollo de estrategias de comprensión lectora, busca conocer las competencias del desempeño del docente, con la intervención del directivo como líder pedagógico, consiguiendo que el docente se empodere en el manejo de estrategias, que las utilice adecuadamente en la planificación de las actividades con sus estudiantes en el proceso lector. La implementación del plan de trabajo de colegiado surge frente a la necesidad de mejorar los niveles de aprendizaje en el área de comunicación. El tipo de investigación es aplicada, siendo su diseño investigación acción.

El trabajo está organizado en cuatro capítulos: el capítulo I, Identificación del problema; el capítulo II, Referentes conceptuales y experiencias anteriores; el capítulo III, Método y el capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: diseño, implementación, monitoreo y evaluación. Se ha realizado la contextualización del problema, un análisis de situación y diagnóstico de la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, y

las alternativas de solución, se ha determinado las causas, objetivo específico, dimensiones y acciones.

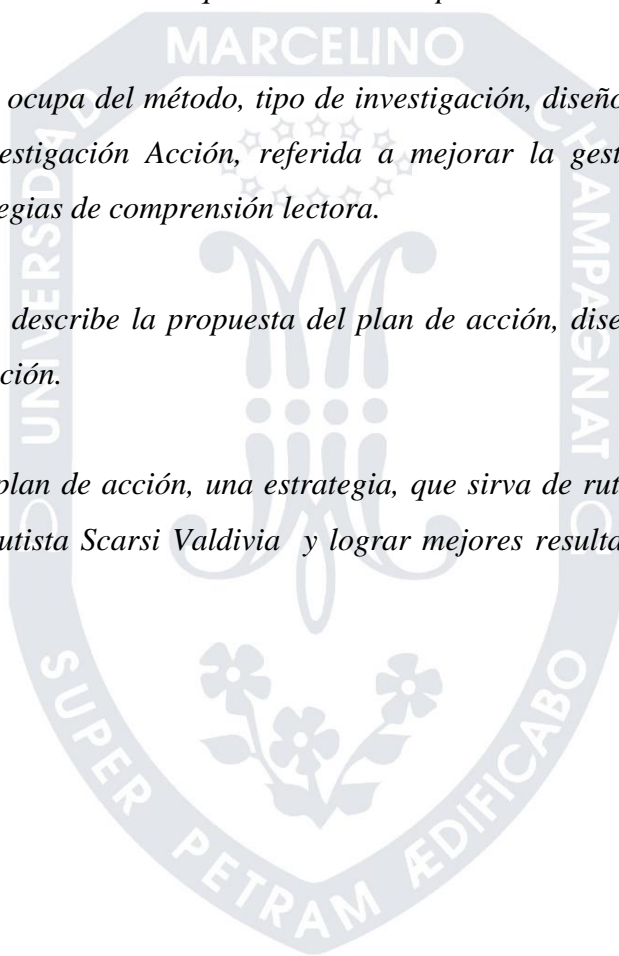
En el primer capítulo veremos la identificación del problema, contextualización del problema, diagnóstico y descripción general de la situación problemática, Enunciado del problema, Planteamiento de alternativa de solución y la justificación.

En el segundo capítulo se ha desarrollado los referentes conceptuales y experiencias anteriores que son la base teórica que da sustento al plan de acción.

El capítulo tres, se ocupa del método, tipo de investigación, diseño de investigación, el mismo que es Investigación Acción, referida a mejorar la gestión curricular para implementar estrategias de comprensión lectora.

El capítulo cuatro, describe la propuesta del plan de acción, diseño, implementación, monitoreo y evaluación.

El resultado es el plan de acción, una estrategia, que sirva de ruta para la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia y lograr mejores resultados en comprensión lectora.



CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, pertenece a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Mariscal Nieto, Gerencia Regional de Educación Moquegua, se encuentra ubicada en la Av. Micaela Bastidas S/N, en el distrito de Samegua, provincia Mariscal Nieto, región Moquegua.

El distrito de Samegua, donde se encuentra la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, está considerada como área urbana, se encuentra ubicado a 5 Km. al noreste de la ciudad de Moquegua, siendo la altitud aproximada de 1,570 msnm. Ofrece un agradable y colorido paisaje, debido a la existencia de numerosos huertos y paisajes naturales. Es considerada como la ciudad de las paltas, tiene un clima templado y seco, con un sol radiante durante todo el año, desértico y con una amplitud térmica moderada, la temperatura media anual máxima y mínima son 25.8 y 11.3 °C respectivamente. Su actividad económica está determinada por la actividad minera, agropecuaria y turística siendo que su economía se sustenta en actividades denominadas terciarias y se encuentra explicada por el desarrollo de la actividad comercial de bienes y servicios, así como en la agroindustria (agraria, pecuaria, turística, etc).

La institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, es una institución con Jornada Escolar Completa (JEC), ofrece servicios en el nivel secundario, atiende a 210 estudiantes distribuidos en 11 secciones de primero a quinto grado. Inicia sus servicios educativos el año 1980 integrada con la Institución Educativa “Vitaliano Becerra Herrera”, posteriormente se traslada a su nueva infraestructura el año 1996, adquiriendo autonomía propia. Su infraestructura tiene una antigüedad de 22 años; en la actualidad según Acuerdo de Consejo N° 088-2017-MPMN, emitido por la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, de fecha 18 de diciembre del 2017, se acuerda: 1°.- DECLARAR EN SITUACIÓN DE EMERGENCIA a las Infraestructuras (...) y la I.E. “Juan Bautista Scarsi Valdivia”, con la finalidad de adoptar las acciones correspondientes a fin de evitar que se produzca algún accidente en el alumnado,

personal docente y/o administrativo de dichas Instituciones Educativas. En ese sentido desde el 13 de agosto del 2018 viene laborando en 12 Módulos Prefabricados, gestionados al Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), por la Institución Educativa, la UGEL Mariscal Nieto y la Gerencia Regional de Educación Moquegua. En la infraestructura declarada en situación de emergencia, se encuentra el laboratorio de Ciencias, recientemente implementado, Biblioteca Virtual, Aula de Innovación Pedagógica, 12 pizarras Smart instaladas en las aulas (equipamiento tecnológico que no se utiliza porque corresponden a proyectos de inversión que no han sido entregados formalmente, el cual se está realizando gestiones para que sean trasladados a los módulos prefabricados). Asimismo se cuenta con laptop para cada estudiante en las áreas de comunicación, matemática e inglés. Respecto de las áreas verdes y de recreación (losas deportivas), estos se encuentran en la zona declarada en situación de emergencia por lo que no se puede usar; cuenta con un estadio que no se usa porque es el lugar donde están ubicados los módulos prefabricados.

Según la ficha socio económica del CLAS de Samegua, aplicada a los estudiantes y la ficha de matrícula, provienen de hogares precarios, su situación económica no es buena, más del 80% de padres de familia sólo tiene estudios primarios, la actividad como profesión o modo de ganarse la vida en aproximadamente 70% de la población de padres de familia es la construcción o el campo, la agricultura, el comercio. La conformación de la familia en un 30% es extensa: abuelos, tíos, primos y otros parientes consanguíneos o afines viven en un solo hogar. La mayoría de estudiantes aún viven con ambos padres, representados por el 58 por ciento, el 29 por ciento viven solo con la mamá; el 5 por ciento, con el padre y el 8 por ciento, con ninguno. El Presupuesto Analítico de Personal de la institución educativa es de 23 docentes, 02 docentes con V escala magisterial, 05 docentes con III escala magisterial, 08 docentes con II escala magisterial y 08 docentes con I escala magisterial; la totalidad de docentes cuentan con más de 15 años de servicio; 02 docentes con grado de Maestría, 04 docentes con estudios concluidos de Maestría. En cuanto a la cultura escolar la institución hace énfasis en el desarrollo de competencias en los campos tecnológicos, deportivos y bilingües; comprometidos en mejorar su proyecto de vida y las condiciones de su entorno.

Las actividades que generan recursos económicos al distrito de Samegua, son: el turismo, los restaurantes turísticos, hoteles, plazas, mirador turístico, etc., lo que trae consigo afluencia de personas de mal vivir (delincuencia), sobre todo a los lugares de esparcimiento libre, lugar donde concurren a libar licor, consumir sustancias tóxicas (drogas). Sumado a la precariedad de los hogares, la situación económica de los padres de familia, el grado de escolaridad de los padres de familia que en su mayoría se dedican a labores artesanales, cultivo, construcción, comercio, no contribuye a la educación de sus hijos, asimismo la conformación de las familias que en un porcentaje considerable son desintegradas, estarían repercutiendo en los aprendizajes de los estudiantes tal como se puede apreciar en los resultados de la evaluación censal del año 2015, donde los estudiantes del segundo grado de secundaria de la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, tienen resultados no satisfactorios en el área de comunicación, un 53.1% de estudiantes se encuentran en el nivel de inicio y un 34.4% de estudiantes se encuentran en proceso y solo el 12.5% se encuentran en el nivel satisfactorio. Lo cual hace evidencia de un notorio problema de comprensión de textos. Esto se agudiza cuando el liderazgo que se ejerce no motiva una forma de trabajo horizontal que promueva la participación de los padres, de los estudiantes y de los docentes. Que los docentes reconozcan que tanto los estudiantes como ellos mismos necesitan aprender.

La fortaleza de la institución educativa, como posibilidad de cambio, es que, de 23 docentes, 20 docentes son nombrados lo que le permitirá dar consecución al trabajo, cuenta con docentes con grado de maestría, un directivo capacitado por el Ministerio de Educación en Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico, Coordinadores Pedagógicos (de Ciencias y Letras), Coordinador de Atención Tutorial Integral (ATI), Consejo Educativo Institucional (CONEI), Policía Escolar, Municipio Escolar, Brigadas de Autoprotección Escolar (BAPES), Asociación de Padres de Familia (APAFA), Psicólogo, quienes coordinan con la dirección para el mejor desarrollo de las actividades académicas de la institución; los estudiantes son creativos, les gusta participar en eventos de investigación, actividades artísticas, deporte, muestran más predisposición para el trabajo, tienen confianza con sus propias facultades; existe respeto y cordialidad entre director, docentes, estudiantes y padres de familia; como oportunidades se tiene los convenios suscritos con el Comité Local de Administración en Salud (CLAS), Centro Emergencia Mujer (CEM) y el Servicio de Apoyo y

Asesoramiento para la Atención de las Necesidades Educativa Especiales (SAANEE), cuya función es dar soporte y asesoramiento a la familia para lograr la inclusión educativa de los estudiantes. Asimismo se tiene como oportunidades a la Municipalidad Distrital de Samegua, la Gobernación, la Compañía de Bomberos, el Instituto Superior Tecnológico Público “José Carlos Mariátegui”, la Comisaría, la Escuela de Policía, la Iglesia “Inmaculada Concepción”. Las fortalezas y oportunidades mencionadas precedentemente son importantes para generar cambios en la institución educativa, lograr los aprendizajes y consecuentemente mejorar la calidad de vida de la población.

La inadecuada gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua, trae como consecuencia, bajo nivel de comprensión lectora en los alumnos del nivel de educación secundaria de la IE., está relacionado con los compromisos de Gestión Escolar: Compromiso 01, Progreso Anual de Aprendizajes de Todos los Estudiantes de la Institución Educativa; Compromiso 02, Retención Anual de Estudiantes en la Institución Educativa, y Compromiso 04, Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la Institución Educativa; estos compromisos tienen como principal objetivo asegurar el progreso de los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar a través de una adecuada planificación curricular, conocimiento del enfoque crítico reflexivo, un adecuado proceso de acompañamiento y apoyo a la práctica pedagógica. Relacionada con el Marco del Buen desempeño Directivo con el Dominio II, Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; competencia 6, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Los resultados de la Evaluación Censal (ECE) 2015, muestran que los estudiantes del segundo grado de educación secundaria de la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, tienen resultados no satisfactorios en lectura, un 53.1% de estudiantes se encuentran en el nivel de inicio y un 34.4% de estudiantes se encuentran en proceso y sólo el 12.5% se encuentran en el nivel satisfactorio. Los resultados de la ECE el año 2016, en lectura presenta 53.6% en inicio, 39.2% en proceso y 7.1% en satisfactorio.

Los insatisfactorios logros de aprendizaje se corroboran con las actas y registros oficiales de evaluación.

Como directivo, se ha evidenciado una serie de variables que afectan el rendimiento académico de los estudiantes, estas pueden ser modificadas desde la gestión curricular con el liderazgo del director. Es en ese sentido la problemática abordada responde intencionadamente a las prácticas pedagógicas que se deben realizar para gestionar los aprendizajes de los actores educativos.

El árbol de problemas precisa las causas de la situación problemática. La primera causa referida a la limitada implementación de estrategias de comprensión lectora, tiene como factor asociado, métodos y procesos: didácticas especiales, generales y técnicas de planificación curricular en la institución educativa. La escasa actualización docente y el manejo inadecuado de procesos pedagógicos y didácticos, revelan la necesidad de formación continua para fortalecer a los docentes sus competencias y habilidades para las actividades de aprendizaje incrementando sus conocimientos, capacidades y aptitudes; consecuentemente un manejo adecuado de procesos pedagógicos y didácticos, que permitan un aprendizaje significativo. Antes el docente debe reflexionar sobre su práctica pedagógica, que reciclarse y mantenerse actualizado es fundamental; el directivo debe orientar en el uso de herramientas y estrategias educativas, que permitan al docente realizar una enseñanza acorde con las características de los alumnos y currículo actual, necesario que brinde calidad a la enseñanza.

La segunda causa es el inadecuado uso del trabajo colegiado, que tiene como factor asociado, factores de formación y profesionalización: actualización, formación en el trabajo, trabajo colaborativo. A partir de Peter Senge (1992) pueden concebirse las instituciones educativas como instituciones de aprendizaje – porque aprenden del funcionamiento institucional y tienen la capacidad de transformarse permanentemente – y para el aprendizaje, no solo porque están formalmente constituidas para cumplir esa función, sino porque los actores educativos y los sujetos comprometidos en ella aprenden.

El trabajo colegiado es un espacio de participación del directivo, los coordinadores pedagógicos y docentes, que comprende los procesos de diseñar colaborativamente las

unidades y sesiones de aprendizaje, incorporando acciones de mejora priorizadas; el reconocimiento de las experiencias de enseñanza aprendizaje valiosas y la necesidad de mejorar la práctica pedagógica, y un espacio de formación en servicio, en el que se reflexiona sobre la práctica pedagógica y se potencian las experiencias exitosas de los docentes. El trabajo colegiado que transcurre por caminos de inadecuado uso, incertidumbre, indiferencia o resistencia por parte del directivo, coordinadores y docentes, no tendrá influencia en mejorar la forma de trabajo frente a la posibilidad de cambiar las estrategias de la escuela y en consecuencia mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La tercera causa el limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, que tiene como factor asociado a las características del docente, prácticas pedagógicas y recursos en el aula: formación docente, recursos del aula, prácticas del aula. En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. El acompañamiento es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente. El limitado monitoreo y acompañamiento no permite recoger la información adecuada para tomar decisiones y en consecuencia no se fortalece, ni brinda asesoría pedagógica al docente de manera pertinente, trayendo como consecuencia aprendizajes no satisfactorios.

La técnica del focus group, empleó como instrumento la guía de preguntas orientadoras, herramienta que puede entenderse como un dialogo entre un grupo de personas para recolectar información necesaria para el plan de acción, que consiste en reunir a un grupo de docentes con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno al uso de las estrategias de comprensión lectora, trabajo colegiado, monitoreo, acompañamiento y evaluación; a través de preguntas orientadoras.

En el aspecto de **estrategias de comprensión lectora**, los docentes manifestaron que, *“no usan estrategias de comprensión lectora porque hay limitación, lo que genera que los estudiantes no comprenden lo que leen”*. *¿Qué estrategias y materiales utiliza para desarrollar las competencias comunicativas? Respondieron que, Si consideran, pero necesitan conocer más, que lo consideran en lecturas y preguntas para el antes, durante y después de la lectura.* Con la didáctica general y la didáctica específica se estudian aspectos personales y grupales de las dos partes más importantes en la relación enseñanza-aprendizaje como son el docente y el alumno; su relación con los medios y los métodos que se utilizan para llevar a cabo la formación del estudiante. Y planificación curricular, es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. La escasa actualización docente y el manejo inadecuado de procesos pedagógicos y didácticos, revelan la necesidad de formación continua para fortalecer a los docentes sus competencias y habilidades para las actividades de aprendizaje incrementando sus conocimientos, capacidades y aptitudes; consecuentemente un manejo adecuado de procesos pedagógicos y didácticos, que permitan un aprendizaje significativo. Antes el docente debe reflexionar sobre su práctica pedagógica, que reciclarse y mantenerse actualizado es fundamental; el directivo debe orientar en el uso de herramientas y estrategias educativas, que le permitan al docente realizar una enseñanza acorde con las características de los alumnos y currículo actual necesario que brinde calidad a la enseñanza. Se define al buen lector como aquel que cuenta con un amplio bagaje de estrategias generales y específicas de entre las cuales sabe seleccionar las que resultan más adecuadas a la situación, a la tarea y al texto y al mismo tiempo las que resultan más eficaces para alcanzar su objetivo (Bernárdez en Parodi, 1998). Se cuenta con evidencias que demuestran que las habilidades en lectura pueden y deben ser incrementadas.

Los expertos en el tema dejan en claro que es necesario aplicar programas de intervención para desarrollar estrategias metacognitivas que ayuden a los estudiantes a tomar conciencia de sus procesos y así puedan usar estas estrategias de manera efectiva.

Goodman (en Calero y otros, 1999) plantea que el profesor debe conocer qué estrategias pone en juego el lector para construir significado y limitarse a ser un motivador y un colaborador con los alumnos para que éstos internalicen estas estrategias y sean ellos los

artífices en el proceso de construcción de significados a partir de ellas. El uso de estrategias de comprensión permite a los lectores ser autónomos y los hace capaces de enfrentarse a distintos tipos de textos. (Solé 1997).

Respecto del trabajo colegiado los docentes indican que, *“el trabajo colegiado no se entiende como tal, no hay metas claras, predomina la individualidad, lo que genera pérdida de su propósito”*. En la institución educativa en la hora de trabajo colegiado los docentes se ocupan en abordar temas personales de mejora de sueldos, normas que supuestamente vulneran derechos, problema de infraestructura, problemas de los estudiantes respecto de su alimentación, distancia donde viven. Lo que no se condice con lo que estipula la norma. Busques, Dolors, et, al, (1998:24). cita a Fierro Evans, (1995). Explica que, *“El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional”*. Así (Antúnez, Serafín, 1993, Arredondo, 1981:32). El cual plantea que, *“El trabajo colegiado es una actividad central en Formación Pertinente que se apoya y complementa de todas las estrategias del programa considerando la aplicación de los materiales didácticos por asignatura en el campo del trabajo”*. Antunez, Serafín. (1993:22) cita a Laurin, (1998). *“El trabajo colegiado se puede conceptualizar como el establecimiento de relación profesional con objetivos de servicio y de adaptación a través del intercambio de percepciones, con respecto a una disciplina o área administrativa, que promuevan el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje”*.

Asimismo respecto al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, manifiestan que, *“se realiza la planificación y el monitoreo a los docentes, mas no se implementa el acompañamiento”*. La falta de acompañamiento trae como consecuencia que el docente no mejore su desempeño, porque no se le indica en que está fallando y que cosas está haciendo bien. Vezub y Alliaud (2012), la estrategia de acompañamiento pedagógico parte de la premisa de que pueden aportar significativamente al desarrollo profesional docente y a la innovación pedagógica porque se basa en el análisis de las prácticas. En sentido estricto, *“Permiten el desarrollo sistemático de las operaciones cognitivas vinculadas con la reflexión y sientan las bases de la mejora permanente del trabajo escolar”*. Vezub y Alliaud (2012:32): (...) permiten probar nuevas estrategias didácticas, contextualizarlas y analizar las dificultades que se presentan en los escenarios reales, a medida que ocurren. Al ser acompañados en su lugar de trabajo, los

docentes pueden revisar y apropiarse de los aprendizajes realizados en instancias previas o actuales de su formación, para articularlos con los desafíos que enfrenta su tarea en instituciones y contextos singulares... El acompañamiento proporciona una mediación, una serie de andamiajes y la colaboración necesaria para que los profesores asuman riesgos, animándose a transformar y a enriquecer el trabajo del aula.

1.3 Formulación del problema

Teniendo como referencia los resultados de la ECE 2015, en donde se puede apreciar que los estudiantes del segundo grado del nivel de educación secundaria de la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, tienen resultados no satisfactorios en el área de comunicación, siendo que, el 53.1% de estudiantes se encuentran en el nivel de inicio y un 34.4% de estudiantes se encuentran en proceso y sólo el 12.5% se encuentran en el nivel satisfactorio. Los resultados de la ECE 2016, en lectura presenta 53.6% en inicio, 39.2% en proceso y 7.1% en satisfactorio. Se tiene también los resultados institucionales, cuyos resultados son bajo nivel de comprensión lectora, generando en la comunidad educativa insatisfacción. Sin embargo se quiere conseguir resultados satisfactorios en comprensión lectora.

Que el directivo influya, inspire, promueva, lidere y movilice a los docentes a través de un plan de trabajo colegiado con los docentes, apoyado en la colaboración mutua, la toma de decisiones compartidas, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar el logro de los aprendizajes” como lo establece en el MBDDir, dominio II, competencia seis.

El directivo orientará y promoverá la participación de los docentes en los procesos de planificación, propiciando una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, monitoreando y orientando el uso de estrategias y recursos metodológicos en el proceso enseñanza aprendizaje. Los docentes reflexionan sobre su práctica pedagógica, y promueven actividades y estrategias para lograr los aprendizajes que deben lograr los estudiantes.

Formulándose el siguiente problema: Inadecuada gestión curricular en estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua – Moquegua.

1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Después de analizar la problemática, inadecuada gestión curricular en estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua – Moquegua, se ha considerado como alternativa de solución, la implementación de un plan de trabajo de colegiado para el desarrollo de estrategias de comprensión lectora. Robustelli (s.f.), indica que trabajar en forma colegiada es reunir a todos los actores de una institución que están directamente relacionados con la enseñanza de los alumnos, con la finalidad de generar espacios de reflexión sobre la propia práctica para desarrollar nuevas ideas, propuestas, resolver problemas y básicamente enriquecer el trabajo de cada uno de los participantes del equipo colegiado; en este sentido, SEP (2009), señala que el trabajo colegiado es un medio fundamental para que los miembros del equipo sean capaces de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y tareas comunes, todo esto bajo un clima de respeto y tolerancia.

Respecto a la causa, limitada implementación de estrategias de comprensión lectora, que pertenece a la dimensión Gestión Curricular, se propone optimizar la implementación de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, mediante talleres de capacitación, sobre estrategias de comprensión lectora y la formulación de un plan de fortalecimiento, de las capacidades docentes en comprensión lectora.

En relación a la causa, inadecuado uso del trabajo colegiado, que pertenece a la dimensión Gestión Curricular, se plantea mejorar el uso del trabajo colegiado para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, con la ejecución talleres de sensibilización, para mejorar el uso del trabajo colegiado que permitan afianzar conocimientos sobre CNEB, planificación curricular y estrategias de comprensión lectora, tertulias pedagógicas, en planificación de estrategias de comprensión lectora y conformación de GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora.

Frente a la causa, limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, que pertenece a la dimensión Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, se buscará fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, mediante jornadas de reflexión del MAE, jornadas de reflexión de resultados del MAE e implementar el plan de mejora, monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Tabla N° 1

Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
CAUSA 1: Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación.	Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa Elaboración consensuada del Plan de MAE. Evaluación de la ejecución de la estrategia de MAE.
CAUSA 2: Limitada implementación de estrategias de comprensión lectora	Optimizar la implementación de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación	Gestión Curricular	Elaboración y ejecución del Plan de fortalecimiento, de las capacidades docentes en comprensión lectora
CAUSA 3: Inadecuado uso del trabajo colegiado	Promover el uso del trabajo colegiado para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación Implementación GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora.	Gestión Curricular	Elaboración del diagnóstico de las prácticas de trabajo colegiado en la institución educativa. Elaboración consensuada del plan de trabajo de reuniones colegiadas Sistematización de los resultados de trabajo colegiado. Implementación GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora.

1.5 Justificación

El presente Plan de Acción, surge de la necesidad de proponer alternativas de solución al problema, Inadecuada gestión curricular en estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, nivel secundaria en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua – Moquegua.

Se justifica este plan de acción porque se respalda en la evidencia, el comportamiento y conducta del directivo, docentes y estudiantes en el quehacer educativo, mostrando sus deficiencias y así proponer soluciones. Se da credibilidad a la institución, se planifica para que nada se realice sin un horizonte (por lo menos ningún aspecto importante), se gana tiempo, energía y recursos (será más eficiente la gestión curricular) y se aumenta el grado de responsabilidad de los miembros de la institución educativa al compartir tareas entre todos. Esto con la orientación del directivo a través de la gestión curricular, proponiendo estrategias de comprensión lectora para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Según Lozzada y Ruiz (2011) las estrategias didácticas son medios importantes dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, pues orientan de forma exitosa la construcción de los nuevos conocimientos, a la vez, permiten el desarrollo de las competencias en los estudiantes (p. 55).

Asimismo servirá como punto de partida para futuras planificaciones con base en investigaciones.

El liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. (Kenneth Leithwood)

El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los docentes a realizar de mejor manera su labor. Michael Fullan (2005) señala que en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo.

Diversos autores (Fullan, 2005; Togneri & Anderson, 2003) destacan la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora. Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento. El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada que en dar la formación.



CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

2.1.1 Antecedentes nacionales

Santillana (2015) en su tesis “Estrategias de aprendizaje y comprensión lectora en estudiantes de sexto grado de la Institución Educativa N° 7035 San Juan de Miraflores, 2015”. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, la muestra estuvo constituida por 201 estudiantes del sexto grado del nivel primaria, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta para las estrategias de aprendizaje y así mismo para la comprensión lectora, la técnica consistió en recopilar la información en la muestra de estudio. El autor concluye que existe una relación positiva y una correlación moderada entre las estrategias de aprendizaje y la comprensión lectora en estudiantes. (Santillana, 2017, p. 82). Para mejorar en el uso de estrategias de comprensión lectora, el directivo debe organizar talleres de capacitación en para que el docente se empodere y consecuentemente mejoren los resultados en comprensión de textos.

Barturén (2012) en su investigación “Estrategias de aprendizaje y comprensión lectora en alumnos de quinto año de secundaria de una institución educativa del Callao”. El diseño empleado en la investigación es descriptivo-correlacional, la muestra estuvo conformada por 67 alumnos de ambos sexos, el instrumento para estrategias de aprendizaje fue la Escala de Estrategias de Aprendizaje ACRA, para la comprensión lectora fue el Test de comprensión de lectura de Violeta Tapia & Silva. El autor concluye que existe correlación baja significativa entre las estrategias de adquisición de la información y la comprensión lectora se puede deducir que a mejor uso de estrategias de adquisición, mejor sería la comprensión lectora. (Barturén, 2012, p. 57). Trabajar con los estudiantes, nuevas estrategias, de acuerdo a los estilos de aprendizaje, socioafectivas, mejoran la interacción social y los aprendizajes.

Sevillano (2015) en su investigación “Relación entre las estrategias de aprendizaje, la motivación y la comprensión lectora en los estudiantes de cuarto año de secundaria de

una institución educativa particular del distrito de chorrillos”, el tipo de diseño es correlacional, la muestra estuvo conformada por 217 estudiantes de cuarto año de secundaria, para recoger los datos se utilizó un Cuestionario multifactorial sobre estrategias de aprendizaje y motivación y una Prueba de comprensión lectora de Delgado, Ecurra y Torres (DET) para cuarto año de secundaria. El autor concluye que se encontró que existe relación estadísticamente significativa entre las estrategias de aprendizaje, motivación y la comprensión lectora en los alumnos de cuarto año de secundaria de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo del Distrito de Chorrillos. (Sevillano, 2015, p. 77). Realizar actividades de motivación para que los estudiantes muestren actitudes de interés por la lectura y les permita aprender significativamente.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Alejo (2012) en su tesis “Desarrollo de estrategias para la comprensión lectora con un enfoque por competencias en alumnos que cursan el primer grado, de la escuela secundaria 164, Rumanía del D.F.” El diseño empleado en la investigación es descriptivo, la muestra estuvo conformada por 159 alumnos y 17 profesores, el instrumento para recabación de datos se dio por medio del desarrollo del instrumento de la encuesta para los docentes y estudiantes. El autor concluye que el uso de estrategias de comprensión lectora, si es una alternativa que puede generar que el alumno desarrolle sus procesos de aprendizaje y logre también, utilizar la reflexión, los niveles de pensamiento, el análisis no tan sólo para mejorar su desempeño escolar, sino para que oriente en la toma de decisiones para su beneficio académico, social, familiar y personal. (Alejo, 2012, p. 202).

Se debe de promover cursos de estrategias de comprensión lectora para que el estudiante sea analítico, reflexivo y desarrolle sus niveles de pensamiento.

Rosa (2015) en “El Taller como estrategia didáctica para mejorar la comprensión lectora en el primer curso de ciclo común del Instituto Manuel Bonilla del municipio de Apacilagua, Choluteca”. El diseño empleado en la investigación es cuantitativo, experimental, la muestra estuvo conformada por todos los estudiantes de las secciones A y B, donde A es el grupo de control y B es el grupo experimental; el instrumento para recabación de datos primarios se dio por medio de encuestas tipo cuestionario

contestadas por los estudiantes, asimismo se recogieron datos con documentos específicos que constituían el pre test o prueba diagnóstica y el post test o prueba final, el portafolio, las fichas e instrumentos aplicados en el taller. El autor concluye que, al evaluar los resultados del taller educativo como estrategia didáctica para desarrollar la comprensión lectora de los estudiantes del primer curso de ciclo común del instituto Manuel Bonilla del municipio de Apacilagua, Choluteca a través de una prueba, como es la esencia del tercer objetivo de esta investigación, se concluye que dichos resultados han demostrado, basado en el análisis de datos, que el taller como estrategia didáctica para mejorar la competencia de la comprensión lectora, fue un éxito. Todos los estudiantes del grupo experimental lograron elevar el nivel de dicha competencia, lo que ha quedado evidenciado en la prueba final aplicada a ambos grupos, el control y el experimental. (Rosa, 2015, p. 92). La metodología de taller educativo, puede lograr en la diversidad de cada estudiante sea entendida y encausada a partir de la propia experiencia previa.

Lara, N. (2017). "Análisis de estrategias metodológicas de la comprensión lectora en estudiantes de séptimo año de educación básica de la unidad educativa "21 de septiembre" del cantón Esmeraldas". El diseño empleado en la investigación es descriptiva, la muestra estuvo conformada por la totalidad de docente y estudiantes, 14 y 190 respectivamente; el instrumento para recabación de datos fueron la encuesta y la observación a los docentes y una prueba de valoración a los estudiantes. El autor concluye que, los estudiantes de los Séptimos Años de la institución investigada presentan dificultades en la predicción, el análisis de paratextos, la contextualización en la inferencia de significados, el desarrollo del nivel inferencial, la aplicación de organizadores gráficos y la elaboración de juicios crítico-valorativos como destrezas de la comprensión lectora. (Lara, 2017, p. 66). Fortalecer estrategias de comprensión lectora, en los estudiantes mediante cursos de capacitación, mejora las destrezas de la comprensión lectora.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

2.2.1 Gestión curricular

2.2.1.1 Conceptos

La gestión escolar.- Es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

No obstante lo anterior, cabe señalar que la concepción de gestión curricular se introduce en el marco estructural que ha prevalecido en la escuela, de manera que el transitar por los caminos de la gestión del currículum, implica como cualquier cambio e innovación, la ruptura y modificaciones de las rutinas, hábitos y pautas de la escuela. En este sentido, el concepto de estructura que desarrolla Popkewitz (1997: 37): "los límites cambiantes y los puntos de interacción entre instituciones y sistemas sociales definen las pautas estructurales", permite observar la estructura a través de un conjunto de relaciones y dinámicas que no son lineales. Del mismo modo, como presentan rupturas con el pasado proporcionan los criterios para estudiar el cambio.

La inclusión de la gestión curricular como un nuevo constructo permite situar el quehacer de la escuela en su esencia, en su objetivo. Implica, también, identificar la estructura como las relaciones institucionales, ofreciendo una lectura dinámica de la realidad social de la escuela. Por una parte, se reconoce que las estructuras no son la representación de un mundo consistente y sin cambios. Pero, por otra parte, también implica no centrarse exclusivamente en los actores, pues se establece la supremacía de una teoría voluntarista del cambio. Sin embargo, lo relevante de la lectura estructural de la gestión curricular es comprender las interacciones institucionales y la práctica docente, a través de ellas como señala Bourdieu (1997-1984) se entrelazan una cadena de hechos los cuales producen un habitus: "las relaciones estructurales proporcionan las relaciones pautadas y los sistemas simbólicos de clasificación y categorización que ordenan los espacios sociales en los que se desarrolla la práctica".

La gestión, se expresará en la capacidad de promover el diseño, planificación, e implementación del currículum en la institución y en el aula, y que el director y docentes aseguren el control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

2.2.1.2 Enfoque por competencias

El concepto de competencia es el pilar del desarrollo curricular y el incentivo tras el proceso de cambio. Se define como “el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos [...]. Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo” (Cecilia Braslavsky).

La competencia puede emplearse como principio organizador del curriculum. En un curriculum orientado por competencias, el perfil de un educando al finalizar su educación escolar sirve para especificar los tipos de situaciones que los estudiantes tienen que ser capaces de resolver de forma eficaz al final de su educación. Dependiendo del tipo de formación, estos prototipos de situaciones se identifican bien como pertenecientes a la vida real, como relacionadas con el mundo del trabajo o dentro de la lógica interna de la disciplina en cuestión.

La elección de la competencia como principio organizador del curriculum es una forma de trasladar la vida real al aula (Jonnaert, P. et al, Perspectivas, UNESCO, 2007). Se trata, por tanto, de dejar atrás la idea de que el curriculum se lleva a cabo cuando los estudiantes reproducen el conocimiento teórico y memorizan hechos (el enfoque convencional que se basa en el conocimiento).

El enfoque por competencias será el pilar del desarrollo curricular, tras el proceso de cambio, permitiendo a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos.

2.2.2 Liderazgo pedagógico

Helgueros, (1994). “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida y a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Kretner y Kinicki, (1997). “El liderazgo es un proceso de influencia social que, procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo de lograr los objetivos de la organización”.

Sandoval, (2002). Los directivos son sujetos investidos de autoridad, la cual ejercen a través de tamiz de su propia experiencia, concepciones y estilos personales...en el desempeño de la dirección hay componentes de autoridad, control, dominio, junto con el convencimiento, la negociación y el cultivo de relaciones”

Leithwood, (2009). “El liderazgo pedagógico se define como la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo”.

De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización (Minedu, 2014a). Esta cualidad, más que ser innata, se forma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional (Minedu, 2017, p. 5).

Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, (2006). Entendemos por "liderazgo", fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de *liderazgo educativo o pedagógico*. En este sentido, ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización no forman parte del liderazgo pedagógico. Si bien, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los

resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (Pont, Nusche y Moorman, 2008, pp. 9-19).

El **liderazgo pedagógico** hará posible que los docentes se motiven, se involucren y asuman compromisos para mejorar las estrategias de comprensión lectora y que los estudiantes mejoren sus aprendizajes.

2.2.3 Estrategias de comprensión lectora

Solé (1992). Son procedimientos de carácter elevado, que implican la presencia de objetivos que cumplir, la planificación de las acciones que se desencadenan para lograrlos, así como su evaluación y posible cambio.

Las estrategias para la comprensión lectora

Solé, (1992). Divide el proceso lector en tres subprocesos a saber: antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura.

a. Para comprender... Antes de la Lectura

La lectura ha de ser una actividad placentera, no se debe plantear como actividad competitiva, que el docente se implique en la misma actividad de lectura para transmitirlo a los demás.

¿Para qué voy a leer? Los objetivos de la lectura

- Leer para obtener una información precisa.
- Leer para seguir instrucciones.
- Leer para obtener una información de carácter general.
- Lectura para aprender.
- Lectura para revisar un escrito propio.
- Leer por placer.

- Leer para comunicar un texto a un auditorio o para practicar la lectura en voz alta.
- Leer para dar cuenta de que se ha comprendido.

Activar el conocimiento previo: ¿Qué se yo acerca de este texto?

Establecer predicciones sobre el texto

Promover las preguntas de los alumnos acerca del texto

b. Construyendo la comprensión... Durante la Lectura

Aquí se formulan las hipótesis, las verifican y construyen su interpretación. Se generan nuevas predicciones. Se propicia la lectura individual y colectiva. Lectura silenciosa, relectura, construcción del significado de palabras nuevas. El proceso lector puede ser en pares o pequeños grupos, y luego intercambiar opiniones.

- ¿Qué pasa cuando leemos? El proceso de la lectura.
- Estrategias a lo largo de la lectura: Tareas de lectura compartida.
- Haciendo uso de lo aprendido: La lectura independiente.
- No lo entiendo ¿Ahora qué hago? Los errores y lagunas de comprensión.

c. Después de la lectura: seguir comprendiendo y aprendiendo

La autora se centra en tres estrategias: identificación de la idea principal, elaboración del resumen y respuesta de preguntas. La relación o aplicación a situaciones de la vida cotidiana del lector, el trabajo es más reflexivo y crítico.

- La idea principal.
- Enseñanza de la idea principal en el aula.
- El resumen.
- La enseñanza del resumen en el aula.
- Formular y responder preguntas.

El directivo debe gestionar la calidad de los procesos pedagógicos, para que los docentes utilicen las estrategias adecuadas en sus sesiones de aprendizaje durante el proceso de comprensión lectora que realiza con sus estudiantes, en donde las actividades planificadas respondan a los tres niveles de comprensión: literal, inferencial y crítica.

Todo aprendizaje significativo, implica formar estudiantes que razonen, que sean críticos, que sean creativos, con criterios de valoración hacia el cambio.

2.2.4 El trabajo colegiado

2.2.4.1 Concepto

Leithwood y Montgomery (1986) destacan su papel como: construcción y mantenimiento de las relaciones interpersonales entre los profesores que implica hacer cosas con los profesores, ser positivo, querido, valiente estar con ser accesible por el profesorado ser honesto, directo y sincero dejar al profesorado que exprese sus propios objetivos, así como proporcionar al profesorado conocimientos y destrezas.

Para que exista entonces una gestión eficaz, es necesario: Formular un proyecto, implementarlo, revisar el desarrollo y los problemas que surjan, brindar mantenimiento e institucionalización del mismo. (Loucks, Horsley y Hegert, 1985).

El trabajo colegiado tiene como su estrategia principal al trabajo colaborativo, a través de la cual asegura la consulta, reflexión, análisis, concertación y vinculación entre la comunidad académica de los planteles. Es un medio que busca formar un equipo capaz de dialogar, concretar acuerdos y definir metas específicas sobre temas relevantes para el aseguramiento de los propósitos educativos; asignar responsabilidades entre sus miembros y brindar el seguimiento pertinente para asegurar el aprendizaje de los estudiantes, acompañarlos para que concluyan con éxito su trayecto educativo y de manera general alcanzar las metas que cada plantel se proponga.

Su importancia estriba en que impulsa entre sus miembros la capacidad de compartir conocimientos, experiencias y problemas relacionados con metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, es decir fomenta el trabajo colaborativo. Lo cual deriva en una mejor atención a las necesidades educativas de los alumnos, la mejora de los indicadores de aprovechamiento académico y la disminución en los índices de reprobación, inasistencias y abandono escolar, así como en el desarrollo de las competencias pedagógicas y disciplinares de los docentes.

A través del intercambio de experiencias y la atención a las fortalezas y debilidades de la práctica docente, el trabajo colegiado permite atender condiciones específicas de cada plantel y responder de forma inmediata a los desafíos académicos identificados en cada grupo o generación de alumnos.

El trabajo colegiado impulsa también la mejora del desempeño docente y directivo mediante la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades académicas, y a través de la capacitación docente in situ y el intercambio de experiencias.

En suma el trabajo colegiado docente, a través de la colaboración formal e intencionalmente organizada, se convierte en un pilar importante para la mejora continua de la práctica docente y del plantel en su conjunto; es un mecanismo cohesionador de los esfuerzos individuales y una ruta segura para el logro de los propósitos educativos. Es en pocas palabras uno de los mecanismos prácticos más efectivos que tenemos los docentes para apoyar y acompañar de manera conjunta a nuestros alumnos para que concluyan con éxito su trayecto educativo. (Sub secretaria de educación media superior, p. 7)

El trabajo colegiado será importante en la institución educativa, será un equipo de trabajo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de mejorar las capacidades de los docentes, la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes.

2.2.5 Trabajo colaborativo

Dentro de las estrategias que se están estudiando, para la mejora académica, existen diversos trabajos que abordan el Trabajo Colaborativo "una estrategia de enseñanza-aprendizaje en la que se organizan pequeños grupos de trabajo; en los que cada miembro tiene objetivos en común que han sido establecidos previamente y sobre los cuales se realizará el trabajo" (Cabero y Marquez, 1997).

Según Zañartu (2003) el aprendizaje colaborativo está centrado básicamente en el diálogo, la negociación, en la palabra, en el aprender por explicación. Comparte el

punto de vista de Vygotsky sobre el hecho de que aprender es por naturaleza un fenómeno social, en el cual la adquisición del nuevo conocimiento es el resultado de la interacción de las personas que participan en un diálogo. El aprender es un proceso dialéctico y dialógico en el que un individuo contrasta su punto de vista personal con el otro hasta llegar a un acuerdo. Este diálogo no está ajeno a la reflexión íntima y personal con uno mismo. El aprendizaje colaborativo aumenta la seguridad en sí mismo, incentiva el desarrollo de pensamiento crítico, fortalece el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo, a la vez que disminuye los sentimientos de aislamiento (Johnson y Johnson, 1999).

Zañartu (2003) hace una distinción entre aprendizaje cooperativo y aprendizaje colaborativo, a diferencia del resto de los autores que tienden a homologar ambos términos. Según la autora, citando a Dillenbourg (1996) y a Gros, (2000), el aprendizaje cooperativo requiere de una división de tareas entre los componentes del grupo. Citando a Bruffee (1995), la autora sostiene que el enfoque colaborativo es el que requiere de una preparación más avanzada para trabajar con grupos de estudiantes. El aprendizaje colaborativo cambia la responsabilidad del aprendizaje del profesor como experto, al estudiante, y asume que el profesor es también un aprendiz. Citando nuevamente a Bruffee (1995), considera los dos enfoques como si fueran lineales, y sostiene que el aprendizaje colaborativo está diseñado para entrar justo cuando el cooperativo sale o termina. Esta transición puede verse como un continuo que se desplaza desde un sistema muy controlado y centrado en el profesor a un sistema centrado en el estudiante, donde el profesor y los estudiantes comparten la autoridad y el control del aprendizaje.

Es entonces el directivo, con el propósito de lograr metas comunes en la institución educativa, quien debe favorecer espacios para trabajar de manera colaborativa, donde los docentes con sus experiencias, sugerencias, y comentarios contribuyen a la mejora del aprendizaje de sus estudiantes.

2.2.6 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

Monitoreo

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014).

Llamamos monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (Minedu, 2014, p. 50). De acuerdo con estas definiciones podemos extraer las primeras características del monitoreo pedagógico: Que sea un proceso sistemático y planificado. Que implique el recojo y análisis de información. Que el punto de atención sean los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes. Que desemboque en toma de decisiones. (Minedu, 2017, p. 10).

Guerrero, (2016 b). Monitorear la práctica docente: “Supone construir acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se va a recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula. Supone, asimismo,

acuerdos sobre el uso de esa información, previniendo toda clase de aprensiones, pues se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a mejorar su desempeño, afrontando juntos las dificultades del camino. Supone además una comprensión profunda de las competencias específicas que plantea el Marco de Buen Desempeño Docente, pues allí están claramente dibujados los referentes para juzgar una buena práctica” (Minedu, 2017, p. 17).

Acompañamiento pedagógico:

Según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, se ofrecen mayores precisiones a la definición de acompañamiento pedagógico, siendo ahora denominada como acompañamiento pedagógico interno: “Modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento es el director de la I. E. o quien haga sus veces, sea este el Sub Director o Coordinador Pedagógico. El acompañamiento interno se implementa en las II. EE. que poseen mejores condiciones para asumir la formación docente en servicio y forjar el desarrollo de la autonomía institucional en un marco de mejora continua. Busca instituir en la I. E. prácticas permanentes de formación docente en servicio, mediante la implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico, así como la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo. Dicho acompañamiento se implementa desde la propia organización escolar con el liderazgo de su equipo directivo o a través de la asignación de un coordinador pedagógico o académico, o quien haga sus veces, o en el marco de una intervención o acción formativa promovida y desarrollada por el Minedu o una instancia de gestión descentralizada” (Disposiciones Generales 6.2.a). (Minedu, 2017, p. 41).

Características del monitoreo y acompañamiento pedagógico

Para que el monitoreo y acompañamiento pedagógico sean efectivos para el logro de los aprendizajes, debe reunir al menos cuatro características (Minedu, 2014).

Sistemático y pertinente.- Seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

Flexible y gradual.- Se debe proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más inmediato a lo más complejo.

Formativo, motivador y participativo.- Promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente, de manera complementaria, a través del asesoramiento y acompañamiento, generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias a través del trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

Permanente e integral. El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación. (Minedu, 2017, p. 17, 18).

Enfoques:

Según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, “el acompañamiento pedagógico se desarrolla considerando los siguientes enfoques:

- a. **Reflexivo crítico.** Implica que el profesor afirme su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma de decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.
- b. **Inclusivo.** Implica reducir las barreras del aprendizaje y a la participación, con el propósito de desarrollar escuelas regulares capaces de satisfacer las necesidades de todos los estudiantes y construir una educación de calidad para todos. La educación inclusiva implica una transformación del sistema educativo; en sus políticas, enfoques, contenidos, culturas y prácticas educativas; en respuesta a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes, incrementando su participación en el aprendizaje, la cultura y las comunidades y reduciendo y eliminando la exclusión en y desde la educación.
- c. **Intercultural.** Se centra en el diálogo entre culturas y está orientado pedagógicamente a la transformación y construcción de condiciones para estar, ser, pensar, conocer, aprender, sentir, vivir y convivir. Tiene como marco el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural y lingüística, y advierte la necesidad de cambiar no solo las relaciones sociales, sino también las

estructuras, condiciones y dispositivos de poder que mantienen la desigualdad y la discriminación. (Minedu, 2017, p. 45).

Evaluación

Existe un consenso en la comunidad internacional respecto a que la evaluación de la práctica docente “no debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control, es desnaturalizada e inaceptable, pues desfigura la profesionalización, la formación y el desempeño de los docentes” (de Chaparro, Farfán, Rincón y Jaime, 2008, p. 172). (Minedu, 2017, p. 58).

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10). (Minedu, 2017, p. 58).

El monitoreo, acompañamiento y evaluación, se convierte en una estrategia fundamental para conocer como están trabajando los docentes, que estrategias emplean en la enseñanza para la comprensión lectora; posteriormente director y docente buscan las mejores estrategias y didáctica para enseñar a los estudiantes, para promover en ellos el gusto por la lectura y comprendan lo que leen.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El presente estudio según el tipo de investigación es aplicada, según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”.

Inadecuada gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua – Moquegua. Se busca conocer las competencias, en el desempeño del docente, con la intervención del directivo como líder pedagógico, logrando que el docente se empodere en el manejo de estrategias de comprensión lectora, que las utilice adecuadamente en la planificación de las actividades con sus estudiantes en el proceso lector.

Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Abierto porque se busca la participación activa de los docentes, flexible porque en el proceso de investigación, el investigador va evolucionando y redefiniéndose en función de las necesidades que vayan emergiendo del propio campo de estudio y holístico, porque el investigador considera los datos desde el punto de vista de las múltiples interacciones, como un todo sin reducirlo en sus partes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7). El proceso de acompañamiento que realiza el directivo a los docentes en la gestión del currículo, juega un papel muy importante, ya que permite que el docente mejore y fortalezca sus competencias y

desempeños para el logro de aprendizajes de los y las estudiantes en la institución educativa. Para efectos del presente plan de acción, se pretende abordar acciones que permitan la interacción del directivo, docentes y estudiantes. El directivo debe promover en los docentes la participación activa para la elaboración del plan de acción, mediante jornadas de reflexión y jornadas de trabajo. Plan de acción que priorizará las iniciativas más importantes en el trabajo colegiado: gestión curricular, estrategias de comprensión lectora, monitoreo, acompañamiento y evaluación, para cumplir con los objetivos y metas establecidas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

3.2 Diseño de investigación

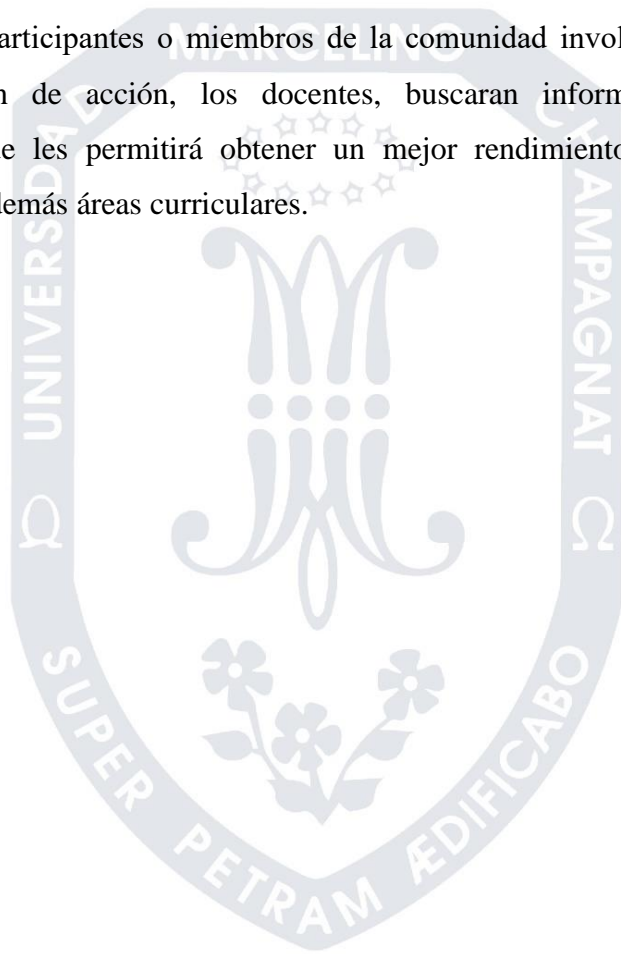
Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (p. 470).

En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, la problemática a cambiar está referida a mejorar la gestión curricular para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, nivel secundaria. En nuestra institución educativa, se observa un avance lento en logros satisfactorios en lo que respecta a comprensión lectora debido a que los estudiantes tienen poco interés por la lectura, ante esta situación los docentes del nivel secundario se comprometen a trabajar para elevar los niveles de comprensión lectora en los estudiantes.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y un programa para resolverlo (p. 472), a través de la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496). La labor del directivo cobra importancia a través del liderazgo pedagógico, que la gestión curricular con

acompañamiento en planificación de estrategias de comprensión lectora, permite el empoderamiento de las capacidades en los maestros y esto recae positivamente en el aprendizaje de los estudiantes, alcanzando logros satisfactorios en las diversas áreas curriculares.

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501) Al ejecutar este plan de acción, los docentes, buscaran información y realizaran investigaciones que les permitirá obtener un mejor rendimiento académico de sus estudiantes en las demás áreas curriculares.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1 Plan de Acción

La propuesta de plan de acción, para mejorar el liderazgo pedagógico, en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua – Moquegua, se da como resultado de la caracterización del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales.

El mejoramiento del liderazgo pedagógico de corto plazo que se presenta como propuesta a través del Plan de acción, respaldada por la etapa de diagnóstico, fase donde se recoge la información que sustenta y se relaciona con la alternativa de solución o propuesta de mejora.

El Plan de acción es un trabajo en equipo, es un instrumento para saber en qué momento se determinan y se asignan las tareas y cuándo debemos ejecutar exactamente las actividades, los plazos y el tiempo requeridos para lograr el objetivo que busco, para establecer indicadores de avance, para utilizar el monto de recurso asignado o identificar los recursos que necesitamos, además para evaluar qué acciones están dando resultado y posteriormente tomar decisiones para mejorar las que no están funcionando.

El liderazgo pedagógico cobra vital importancia en la calidad del servicio educativo cuando se conjugan directivos y docentes, es el directivo el que influye, inspira y moviliza, el que identifica los problemas que acontecen en la institución, poniendo en marcha el plan de acción que apunta a la mejora continua de los docentes, identifica situaciones de contexto de los aprendizajes con potencial de mejora, se proponen actividades en orden para que sea más realizable la consecución de los objetivos propuestos. Además el plan le dará más credibilidad a la institución, asegurándonos que no se deja nada suelto (al menos ningún aspecto importante), ganando tiempo, energía y recursos (será más eficiente) y aumentará el grado de responsabilidad al repartir tareas entre los miembros de la institución. En ese sentido se propone revertir los resultados no satisfactorios en comprensión lectora, promoviendo y liderando la implementación de

un plan de trabajo colegiado basada en el establecimiento de una colaboración mutua, la formación continua y la aplicación de estrategias adecuadas para optimizar los aprendizajes de los estudiantes y como consecuencia obtener mejores resultados en comprensión lectora.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Fortalecer la gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora a través de la implementación de un plan de trabajo de colegiado en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia del distrito de Samegua - Moquegua.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación.

Objetivo específico 2: Optimizar la implementación de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación

Objetivo específico 3: Promover el uso del trabajo colegiado para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación

4.1.2 Participantes

El Plan de acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia del distrito de Samegua - Moquegua. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de acción.

- 01 director
- 03 coordinadores
- 05 docentes

4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

Tabla N° 2

Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación. 	Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa. <ul style="list-style-type: none"> Jornada de sensibilización sobre los resultados del diagnóstico (primera visita), importancia y características del monitoreo en la IE. Jornada de autoevaluación de la práctica docente. Elaboración consensuada del Plan de MAE. <ul style="list-style-type: none"> Jornada de reflexión y revisión de los instrumentos de monitoreo del Plan de MAE. Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...) Evaluación de la ejecución de la estrategia de MAE. <ul style="list-style-type: none"> Jornada de reflexión individual respecto a los logros obtenidos durante el desarrollo de la práctica docente. Reuniones para analizar los resultados y el establecimiento de compromisos institucionales
Optimizar la implementación de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación	Limitada implementación de estrategias de comprensión lectora	Elaboración y ejecución del plan de fortalecimiento, de las capacidades docentes en comprensión lectora. <ul style="list-style-type: none"> Jornada de reflexión sobre uso de estrategias de comprensión lectora. Taller de capacitación en estrategias de comprensión lectora. Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)

Promover el uso del trabajo colegiado para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación	Inadecuado uso del trabajo colegiado en el trabajo docente	Elaboración del diagnóstico de las prácticas de trabajo colegiado en la institución educativa. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la encuesta sobre el trabajo colegiado en la IE. • Informe de hallazgos, evidencias de prácticas de trabajo colegiado en la IE
		Elaboración consensuada del plan de trabajo de reuniones colegiadas. <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgos de Informes y actas de los trabajos colegiados. • Taller de reflexión para conocer la finalidad y propósito de reuniones colegiadas. • Realizar tertulias pedagógicas, en planificación de estrategias de comprensión lectora.
		Sistematización de los resultados de trabajo colegiado. <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de revisión de las actas y productos del trabajo colegiado. • Jornada de reuniones de informes (evaluación)
		Implementación de GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora. <ul style="list-style-type: none"> • Participar en GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora

Las acciones planteadas en el plan de acción, sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa, elaboración consensuada del plan de MAE, evaluación de la ejecución de la estrategia de MAE, elaboración y ejecución del plan de fortalecimiento de las capacidades docentes en comprensión lectora, elaboración del diagnóstico de las prácticas de trabajo colegiado en la institución educativa, elaboración consensuada del plan de trabajo de reuniones colegiadas, sistematización de los resultados de trabajo colegiado y la implementación de GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora, con sus respectivas actividades mantienen concordancia con el liderazgo directivo y docente; buscan estimular un clima de trato horizontal a través del liderazgo de los docentes cuyos roles de apoyo en la elaboración y ejecución del plan de acción, con sus hallazgos de trabajos colegiados, talleres de reflexión, tertulias y GIAS, resulten mecanismos de socialización de experiencias pro positivas para el aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, la coherencia entre aquello que los directores declaran que hacen y lo que realmente hacen es fundamental para desempeñar un liderazgo positivo; la experiencia y el conocimiento de la realidad de los acontecimientos diarios permitirán proponer objetivos más complejos para resolver problemas eficientemente estructurados; objetivos que deben estar relacionados con planes de acción; implicando mayor inversión de tiempo planificando estrategias globales iniciales que presenten flexibilidad y sean oportunas durante el proceso de solución de un problema; conllevando a la capacidad de utilizar una gama más amplia de aproximaciones a una solución.

4.1.4 Técnicas e instrumentos

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que ejecutaremos y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos nos servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de acción, se han seleccionado las siguientes.

Tabla N° 3

Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Cuaderno de notas o campo que recoge las evidencias del desempeño docente en acciones de enseñanza aprendizaje. Fichas de monitoreo con criterios y escalas valorativas de la práctica docente. Lista de cotejo con criterios de prácticas de trabajo colegiado en la comunidad de docentes.
Documental	Esquema del plan de monitoreo.
Encuesta	Cuestionario sobre las prácticas de trabajo colegiado en la IE
Entrevista	Guía de preguntas sobre los niveles conocimiento e importancia del trabajo colegiado.

4.1.5 Recursos humanos y materiales

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del plan de acción.

Recursos humanos:

- Ponencia de psicólogo: sensibilización sobre los resultados del diagnóstico de la institución educativa.

Recursos materiales:

- Equipos informáticos.
- Equipo multimedia.
- Impresora.
- Papelógrafos.
- Plumones.
- Material impreso.
- Papel bond A4.

4.1.6 Presupuesto

El presupuesto especifica de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente plan de acción se describen en la siguiente tabla, para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios, la cantidad, estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

El presupuesto será autofinanciado, se gestionará con instituciones aliadas, a través de alianzas con el Centro Emergencia Mujer (CEM), con el CLAS, con el Municipio distrital de Samegua, los mismos que servirán para darle sostenibilidad al plan de acción.

Tabla N° 4
Presupuesto

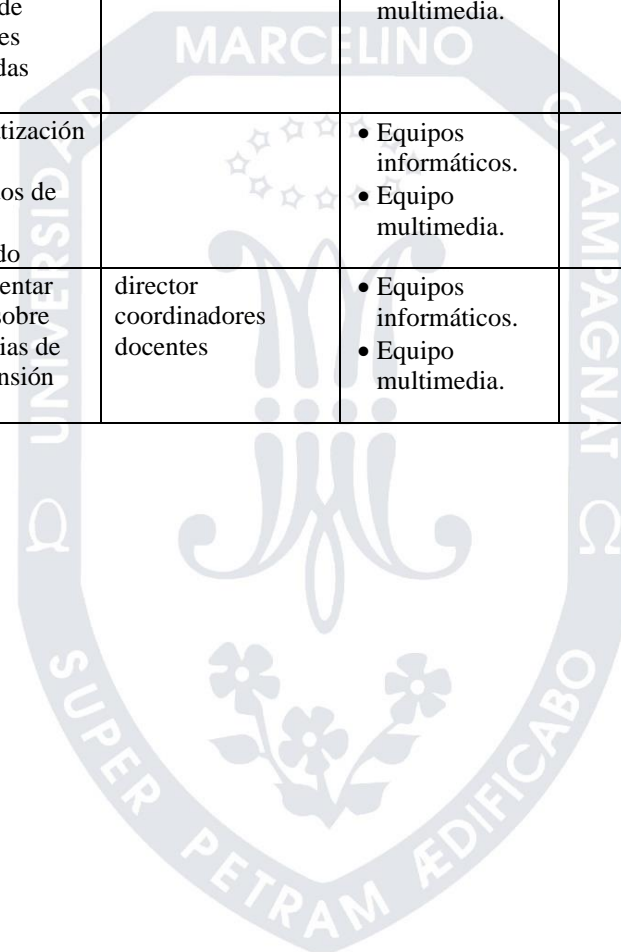
ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa	• Ponencia de psicólogo: sensibilización sobre los resultados del diagnóstico de la institución educativa.	01	200.00	Gestión.
	• Taller Jornada de autoevaluación de la práctica docente.	02	100.00	Gestión
	• Equipos informáticos.	01	00.00	Autofinanciado
	• Equipo multimedia.	01	00.00	Autofinanciado
Elaboración consensuada del Plan de MAE	• Equipos informáticos.	01	00.00	Autofinanciado
	• Impresora.	02	00.00	Autofinanciado
	• Material impreso.	01	70.00	Autofinanciado
	• Papel bond A4	01	80.00	Autofinanciado
Evaluación de la ejecución de la estrategia de MAE	• Equipos informáticos.	01	00.00	Autofinanciado
	• Impresora.	01	00.00	Autofinanciado
	• Papel bond A4	50	00.00	Gestión
Elaboración del Plan de fortalecimiento, de las capacidades docentes en comprensión lectora	• Equipos informáticos.	01	00.00	Autofinanciado
	• Impresora.	01	00.00	Autofinanciado
	• Papel bond A4	50	00.00	Gestión
Elaboración del diagnóstico de las prácticas de trabajo colegiado en la institución educativa	• Equipos informáticos.	01	00.00	Autofinanciado
	• Impresora.	01	00.00	Autofinanciado
	• Papel bond A4	50	00.00	Gestión
Elaboración	• Taller de	01	100.00	Autofinanciado

consensuada del plan de trabajo de reuniones colegiadas	reflexión para conocer la finalidad y propósito de reuniones colegiadas.			
	• Equipos informáticos.	01	00.00	Autofinanciado
	• Impresora. • Papel bond A4	01 50	00.00 00.00	Autofinanciado Gestión
Sistematización de los resultados de trabajo colegiado	• Equipos informáticos.	01	100.00	Autofinanciado
	• Impresora	01	00.00	Autofinanciado
	Papel bond A4	500	00.00	Gestión
Implementar GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora	• Equipos informáticos.	01	00.00	Autofinanciado
	• Equipo multimedia.	01	00.00	Autofinanciado
	• Papelógrafos.	10	00.00	Gestión
	• Plumones.	10	00.00	Gestión
	• Material impreso.	500	100.00	Gestión

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

Luego de detallar todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, mostramos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas.

3. Promover el uso del trabajo colegiado para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación	3.1 Elaboración del diagnóstico de las prácticas de trabajo colegiado en la institución educativa.	director coordinadores docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos. • Equipo multimedia. 	x									
	3.2. Elaboración consensuada del plan de trabajo de reuniones colegiadas	director coordinadores docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos. • Equipo multimedia. 		x								
	3.3. Sistematización de los resultados de trabajo colegiado		<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos. • Equipo multimedia. 						x				
	3.4. Implementar GIAS, sobre estrategias de comprensión lectora	director coordinadores docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos. • Equipo multimedia. 			x	x	x	x	x	x	x	x



4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Terminada la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla N° 6 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

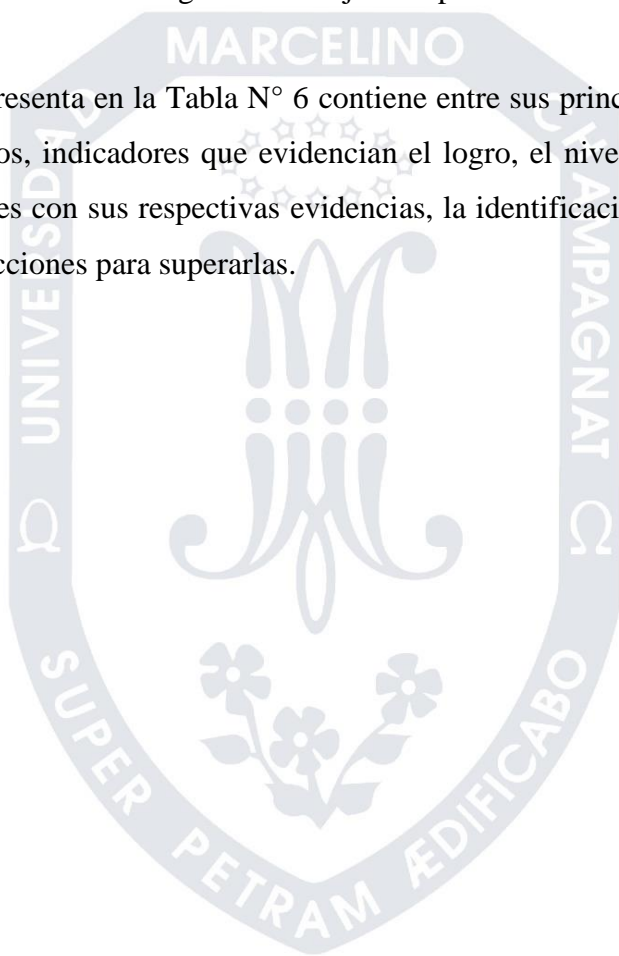


Tabla N° 6

Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
1. Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación.	1.1. Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	<ul style="list-style-type: none"> % de docentes y directivos de la I.E. participan de la jornada de sensibilización sobre el MAE en el primer trimestre del año 2019 	8 docentes				Lista de asistencia	Cambio de paradigmas	La transición con enfoque más práctico y proactivo
	1.2. Elaboración consensuada del Plan de MAE.	<ul style="list-style-type: none"> % de docentes y directivos elaboran Plan de MAE de la práctica docente de manera participativa y consensuada, en el primer trimestre del año 2019. 	01 Plan de MAE.				Acta de participación, aportes	Cambio de paradigmas	La transición con enfoque más práctico y proactivo
	1.3. Evaluación de	<ul style="list-style-type: none"> % de 	23				Fichas de	Resistencia al	Considerar el

	la ejecución de la estrategia de MAE.	elaboración de informes de la ejecución del MAE de la práctica docente, en el segundo trimestre del año 2019.	docentes 01 informe de ejecución				monitoreo	cambio	acompañamiento como tal
2. Optimizar la implementación de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación	2.1. Elaboración y ejecución del Plan de fortalecimiento, de las capacidades docentes en comprensión lectora	<ul style="list-style-type: none"> % de docentes que asisten a la jornada de reflexión y de capacitación, en el segundo bimestre del año 2019. 	8 docentes				Lista de asistencia	Escaso compromiso, temor a recargarse de trabajo	La resiliencia como habilidad
		<ul style="list-style-type: none"> % de directivos que elaboran el Plan de Trabajo de fortalecimiento, de las capacidades docentes en comprensión lectora, en el segundo trimestre del año 2019. 	01 Plan de trabajo				Plan de fortalecimiento	Docentes que trabajan en las tardes	Flexibilización de horario
3. Promover el uso del	3.1 Elaboración del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> % de directivos que 	01 diagnóstico					Escaso compromiso,	La resiliencia como habilidad

trabajo colegiado para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación	de las prácticas de trabajo colegiado en la institución educativa.	elaboran el diagnóstico del trabajo colegiado en la institución educativa en el primer trimestre del año 2019.					Diagnóstico	temor a recargarse de trabajo	
	3.2 Elaboración consensuada del plan de trabajo de reuniones colegiadas	<ul style="list-style-type: none"> % de docentes que participan en la elaboración del Plan de Trabajo de Colegiado de manera participativa y consensuada que inserta trabajar estrategias de comprensión lectora en el segundo trimestre del año 2019. 	23 docentes 01 plan de trabajo.				Plan de trabajo	Escaso compromiso, temor a recargarse de trabajo	La resiliencia como habilidad
	3.3. Sistematización de los resultados de trabajo colegiado.	% de maestros que asisten a las reuniones colegiadas, en el segundo trimestre del año 2019.	Informes. Lista de asistencia de revisión de actas.				Asistencia	Escaso compromiso	Resiliencia
	3.4. Implementación GIAS, sobre estrategias de	% de maestros que asisten a las GIAS, en el	Informes. Lista de asistencia				Registro de asistencia	Escaso tiempo para auto capacitarse	Bibliografía

	comprensión lectora.	segundo trimestre del año 2019.	de revisión de actas.						
--	----------------------	---------------------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--



4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla N° 7

Resultados de validación

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.		X	
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta:

Las condiciones de la Institución Educativa permiten una viabilidad de las acciones propuestas debido a que los docentes se sienten motivados por aprender y re aprender, así como el clima institucional adecuado hace que se logre un trabajo colegiado.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado:

Las acciones planteadas son viables y pertinentes, ya que la Institución Educativa tiene diversos recursos disponibles para llevarse a cabo, así mismo la organización de actividades permite el logro de los objetivos.



REFERENCIAS

- Solé, Isabel (1992). *Estrategias de Lectura, segunda edición, editorial Grao. Barcelona.*
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación, 6ta edición. México: McGraw-Hill*
- Fondep (2014). *Marco de la innovación y las buenas prácticas Educativas en el Perú. Una propuesta de criterios e indicadores para la identificación de experiencias educativas. Lima. Minedu.*
- Gallegos, C. (sin fecha). *Cómo elaborar una conclusión.* Recuperado de http://comunicacionacademica.uc.cl/images/recursos/espanol/escritura/recurso_en_pdf_extenso/17_Como_elaborar_una_conclusion.pdf
- Latorre, M. y Seco, C. (2013). *Metodología, estrategias y técnicas metodológicas.* Lima. Universidad Marcelino Champagnat.
- Minedu (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela.* Lima. Minedu
- Minedu (2016a). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 1.* Lima. Minedu.
- Minedu (2016b). *Texto 1. Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución Educativa.* Lima. Minedu.
- Minedu (2016c). *Texto del módulo 2. Planificación escolar. La toma de decisiones informadas.* Lima. Minedu.
- Minedu (2017a). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 2.* Lima. Minedu.
- Minedu (2017b). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 3.* Lima. Minedu.
- Minedu (2017c). *Texto del módulo 3. Participación y clima institucional. para una organización escolar efectiva.* Lima. Minedu.
- Minedu (2017d). *Texto del módulo 4. Gestión curricular, comunidad de aprendizaje y liderazgo pedagógico.* Lima. Minedu.
- Muñoz, A. et al (2013). *Manual de publicaciones.* Lima. Universidad Marcelino Champagnat.
- Salgado, C. (2018). *Manual de investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa.* Lima. Universidad Marcelino Champagnat.

- Unesco y Fundación Telefónica (2017). *74 buenas prácticas docentes experiencias con tecnología en aulas peruanas*. Lima. Fundación Telefónica.
- Resolución de Secretaría General N°008-2016. Lima: MINEDU.
Recuperado de. <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/rsg-008-2016-minedu/rsg-n-008-2016-minedu.pdf>.
- Kreitner y Kinicki (1997), *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, España, McGraw-Hill, 1997.
- Popkewitz, Th. S. (1997). *Sociología política de las reformas educativas*. Madrid, Ediciones Morata, S.L.
- Bourdieu, Pierre (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Ana-grama.
- Braslavsky, C. (2001). *Necesidades y respuestas en la formación para la gestión y la política educativa en América Latina: tendencias y construcción de estrategias compartidas*. En: Braslavsky, C. y Acosta, F. (orgs), op.cit.
- Sandoval E. (2002). *Éxito y calidad educativa*, S.C. México, p.48 49 Capítulo I. Gestión Escolar.
- Leithwood K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* © Área de Educación Fundación Chile.
- Leithwood, K .; DÍA, C .; Sammons, O .; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Liderazgo escolar exitoso: qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos*. Disponible en; <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>.
- Leithwood, K. y Montgomery, D. (1986). *Mejora de la eficacia principal: El principal perfil*. Toronto, OISE Press.

APÉNDICES

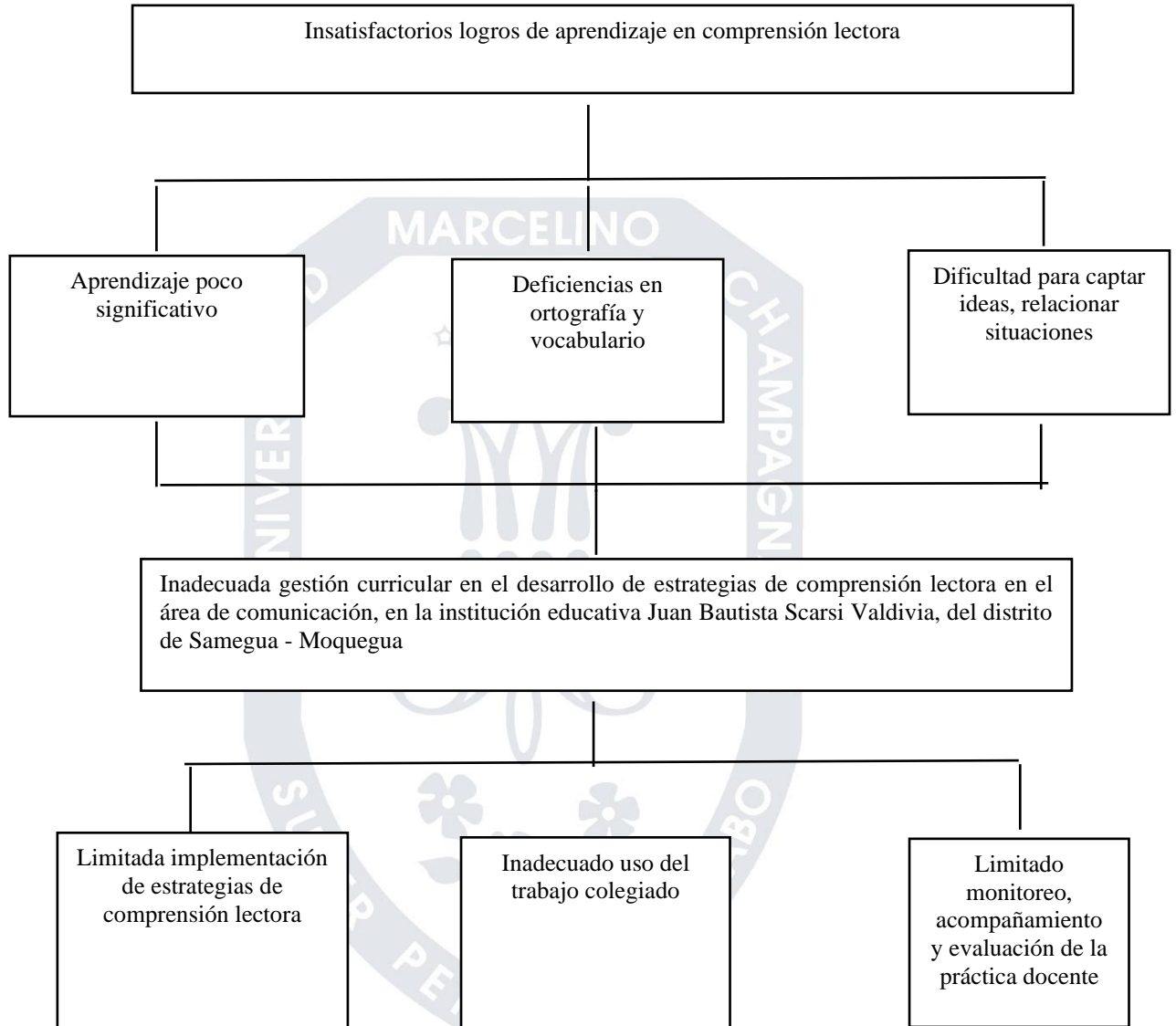
Apéndice 1

Matriz de consistencia

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODO
Inadecuada gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación, en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua - Moquegua	¿Cómo contribuir a una adecuada gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia, del distrito de Samegua - Moquegua	Implementación de un Plan de Trabajo Colegiado.	Fortalecer una adecuada gestión curricular en el desarrollo de estrategias de comprensión lectora a través de la implementación de un plan de trabajo de colegiado en la institución educativa Juan Bautista Scarsi Valdivia del distrito de Samegua - Moquegua.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación Optimizar la implementación de estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación. Promover el uso del trabajo colegiado para implementar estrategias de comprensión lectora en el área de comunicación 	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Diseño: Investigación Acción</p> <p>Variante: Investigación Acción participativa</p>

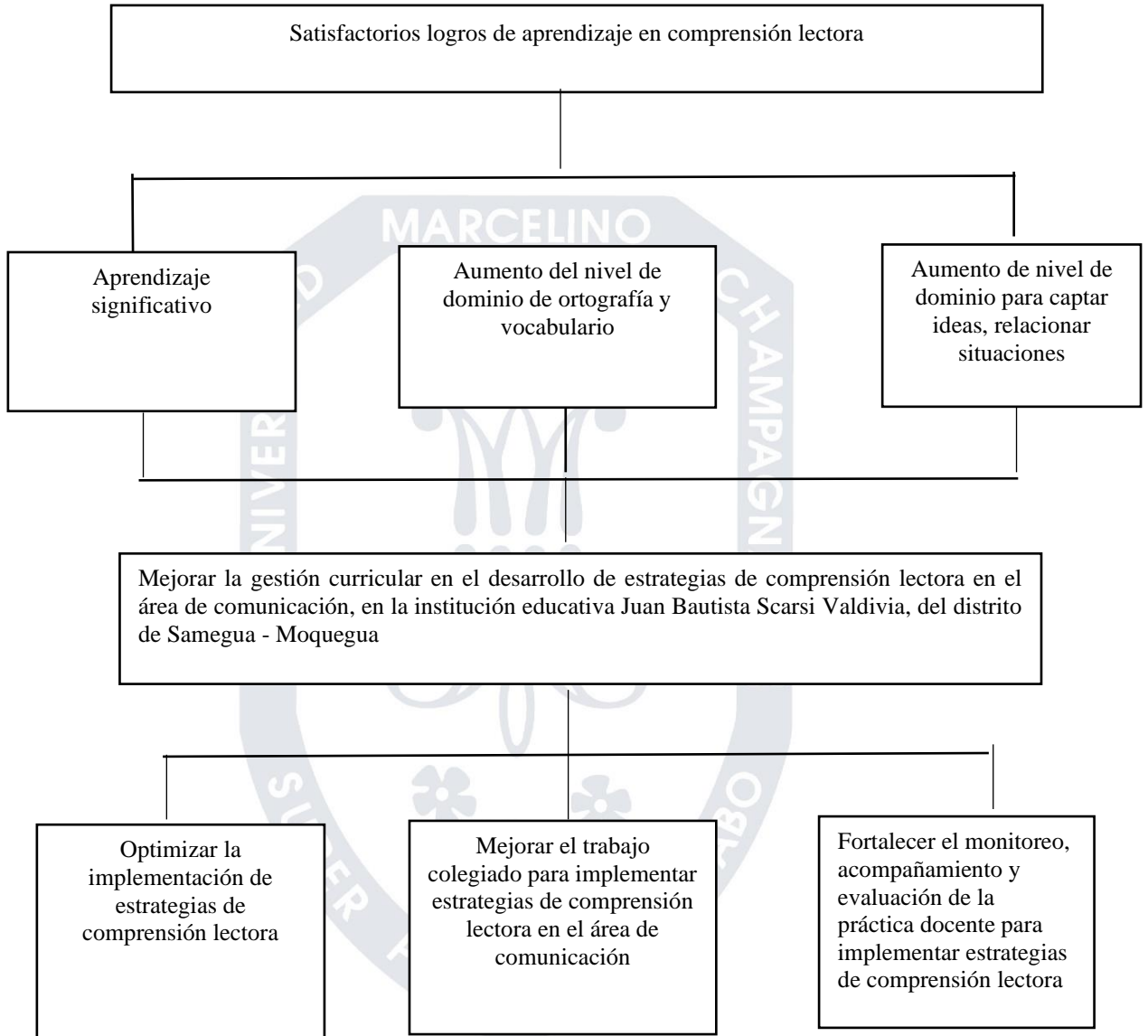
Apéndice 2

Árbol de problemas



Apéndice 3

Árbol de Objetivos



Apéndice 4

Instrumentos

GUIA DE PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *Pregunta: ¿En su planificación curricular, considera el desarrollo de las competencias comunicativas?*
2. *Pregunta: ¿Qué estrategias y materiales utiliza para desarrollar la comprensión lectora?*
3. *Pregunta: ¿En su sesión de clase logran desarrollar los niveles de comprensión lectora?*
4. *Pregunta: ¿Cómo se realiza el trabajo colegiado en la institución educativa?*
5. *Pregunta: ¿Cómo concibe el monitoreo y acompañamiento pedagógico?*
6. *Pregunta: ¿La enseñanza aprendizaje que brindan a los estudiantes logra desarrollar las competencias comunicativas? ¿Por qué?*
7. *Pregunta: ¿En la labor pedagógica que desarrollan, se sienten motivados? ¿Por qué?*