
Análisis organizacional del rezago en la comprensión lectora en telesecundaria

Recibido: 13 febrero 2025 Aceptado: 10 marzo 2025

César Augusto García Soberano¹

Alicia Alejandra Escalante Gómez²

Resumen

El problema de investigación es el rezago en la comprensión lectora en educación telesecundaria en México, el desempeño de los estudiantes ha sido históricamente bajo. Factores como la falta de estrategias didácticas adecuadas, la desigualdad en el acceso a recursos tecnológicos y la desarticulación de políticas educativas han contribuido a esta problemática. La pregunta de investigación es ¿de qué manera la estructura organizacional educativa influye en la enseñanza de la lectura de comprensión en estudiantes de telesecundaria de la zona escolar 000? Este problema del rezago en la comprensión lectora en la educación telesecundaria en México se analiza desde la Teoría de la Organización (TO), ya que la educación es una institución altamente estructurada y normada. Se realizó una investigación de tipo cualitativa con un enfoque

explicativo, cuyo objetivo es comprender el fenómeno en estudio dentro de su contexto. Se identificó que la organización formal e informal asumen mitos y ceremonias que si bien logran legitimidad y supervivencia de la organización, no alcanzan la efectividad en la enseñanza de la comprensión lectora, por lo que los estudiantes no obtienen resultados por arriba de la media nacional. Lo novedoso del estudio es enriquecer la comprensión del fenómeno educativo desde la perspectiva de la organización para aumentar la efectividad en la enseñanza de la lectura. La diferencia con estudios previos de este objeto de estudio consiste en considerar los campos epistemológicos de la pedagogía y la teoría de la organización con el fin de reconocer conexiones y relaciones que expliquen el problema.

¹ Investigador de tiempo completo en Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Xalapa. Nacionalidad: mexicana. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6461-6670> Correo-e: cesargs@ux.edu.mx

² Estudiante de la Maestría en Alta Dirección y Gestión Administrativa de la Universidad de Xalapa. Nacionalidad: mexicana. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7482-8030> Correo-e: alicia.a.escalante28@gmail.com

Palabras clave

Estructura organizacional educativa, enseñanza de la comprensión lectora, mitos y ceremonias organizacionales, legitimidad organizacional, rezago lector en telesecundaria.

Abstract

The research problem is the lag in reading proficiency in telesecondary education in Mexico, the performance of students has been historically low. Factors such as the lack of adequate didactic strategies, unequal access to technological resources and the lack of coordination of educational policies have contributed to this problem. The research question is: How does the educational organizational structure influence the teaching of reading comprehension in telesecondary students in school zone 000? This problem of reading proficiency lag in telesecondary education in Mexico is analyzed from the Organization Theory (OT), since education is a highly structured and regulated institution. A qualitative research was conducted with an explanatory approach, whose

objective is to understand the phenomenon under study within its context. It was identified that in the formal and informal organization, myths and ceremonies are assumed that although they achieve legitimacy and survival of the organization, they do not achieve effectiveness in the teaching of reading skills, so that students do not obtain results above the national average. The novelty of the study is to enrich the understanding of the educational phenomenon from the perspective of the organization to increase the effectiveness in the teaching of reading. The difference with previous studies of this object of study consists in considering the epistemological fields of pedagogy and the theory of organization in order to recognize connections and relationships that explain the problem.

Keywords

Educational organizational structure, teaching reading comprehension, organizational myths and ceremonies, organizational legitimacy, reading backwardness in telesecondary.

Introducción

El problema de investigación es el rezago en la comprensión lectora en educación telesecundaria en México. El desempeño en comprensión lectora de los estudiantes de educación telesecundaria en México ha sido históricamente bajo, como lo evidencian los resultados de evaluaciones internacionales como el Programa Internacional para la Evaluación de los aprendizajes [PISA] (2022) y nacionales como la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación [MEJOREDU] (2023). La pandemia por COVID-19 agudizó esta problemática debido a la falta de preparación tecnológica de docentes y estudiantes, especialmente en zonas rurales como las telesecundarias de Veracruz. Dado que la comprensión lectora es clave para el éxito académico y la inclusión social, es fundamental comprender las causas del rezago y proponer estrategias para mejorar la enseñanza de la lectura.

El rezago en la comprensión lectora de los estudiantes de educación telesecundaria en México persiste, con más del 50% de los alumnos sin alcanzar niveles básicos de comprensión lectora. Factores como la falta de estrategias didácticas adecuadas, la desigualdad en el acceso a recursos tecnológicos y la desarticulación de políticas educativas han contribuido a esta problemática. La crisis sanitaria y la transición abrupta a la educación a distancia hicieron más evidente esta brecha, especialmente en comunidades rurales donde las telesecundarias enfrentaron mayores dificultades.

El presente estudio tiene como propósito analizar la enseñanza de la lectura desde la teoría de la organización, considerando el impacto de la pedagogía, estructuras, procesos y dinámicas organizacionales en la formación de lectores competentes en el nivel educativo básico de telesecundaria, es decir, consideramos que si al campo epistemológico de la pedagogía se complementa con el de la Teoría de la Organización (TO) se contribuye a considerar elementos de la estructura organizacional educativa en su justa medida y operación para aumentar la efectividad de enseñanza de la comprensión lectora porque la pedagogía cumple desde sus aristas didáctica, curricular y evaluación, sin embargo, no le son propios conceptos como coordinación, control o efectividad, por lo cual, no dispone de los recursos o medios necesarios para alcanzarlos. El objetivo general consiste en identificar los elementos organizativos que favorecen la comprensión lectora en los estudiantes de telesecundaria.

Los objetivos específicos son: identificar la estructura organizacional educativa que se emplea en la enseñanza de la lectura en la zona escolar 000 de telesecundaria; analizar la relación entre la estructura organizacional educativa de la lectura y el rendimiento lector de los estudiantes.

El objeto de estudio de esta investigación es la relación entre la estructura organizacional educativa de las escuelas telesecundarias de la zona escolar 000 y el desarrollo de la enseñanza de la lectura de comprensión. Se examinan la estructura formal, informal, los mitos, ceremonias, efectividad y legitimidad de los programas utilizados en la enseñanza de la lectura de comprensión.

El contexto del presente estudio se desarrolla en instituciones educativas de nivel básico de telesecundaria, en la zona escolar 000, con una muestra de siete escuelas del estado de Veracruz, México. Con un enfoque en la estructura organizacional educativa tanto formal como informal. Se considera el cuadro de la organización como constructo teórico que se compone de posiciones, oficinas, departamentos, programas, metas, políticas, coordinación y control.

Las investigaciones previas que se asocian con el objeto de estudio de esta investigación han abordado la enseñanza de la lectura desde distintas perspectivas pedagógicas (Ripalda, et al., 2020; Ponce, 2022; Morales-Escobar, et al., 2024; Saredo, et al. 2024), sin embargo, investigaciones desde el enfoque de estructura organizacional ha sido menos explorado, en el cual encontramos temas relacionados con la administración y dirección; algunos estudios recientes, realizados en México y América Latina, destacan que “...las Telesecundarias no lograban lo que se proponen y estaban siendo ineficaces como instituciones.”(Gallegos de Dios, 2022, p.379). Así también, se trata la importancia del liderazgo escolar en la enseñanza de la lectura de comprensión (Villagrán, et al., 2018; Lusquinos, 2021; Auccaylle, 2024; Jihuallanca, 2024). Otro tema a destacar es la influencia de la cultura organizacional de los centros educativos y su contexto en relación con la enseñanza-aprendizaje (Romero, 2019; Negrete, 2019; Díaz, 2022; Pérez, 2023; Muñoz, et al., 2023; Salcedo, et al., 2023; Villamizar-Barrera y Gualdrón, 2023).

El clima organizacional es otro tema de investigación a destacar porque centra su atención en los procesos de participación y el uso de estrategias para la enseñanza de objetivos educativos, como la lectura de comprensión (Barrios, et al., 2020; Carlos, 2021; Díaz, 2021; Chumpisuca, 2022; Ferrando, 2023; Quevedo, 2024). El

tema de evaluación y control ha mostrado un desarrollo significativo en tanto el desarrollo de instrumentos para medir la efectividad de programas para la lectura, la efectividad de la práctica docente, de la capacitación magisterial y de las estrategias lectoras (Cadavid, et al., 2019; Romero y Heredia, 2019; Fonseca, et al., 2019; Valdivia y Fernández, 2020; Bustos, et al., 2023; Salazar y Rivera 2023). Se cuenta con estudios sobre la calidad educativa donde se investigan los desafíos para la adquisición y desarrollo de habilidades para la comprensión lectora y escritura; se intenta construir y probar metodologías para fortalecer la enseñanza de la comprensión lectora (Elche y Yubero, 2019; Navarro, et al., 2020; Bravo, et al., 2023; Giler-Medina, et al., 2023). Los estudios de política educativa identifican relaciones entre representaciones sociales sobre lectura crítica en los distintos agentes educativos de la educación básica con el fin de analizar su relación con las políticas públicas dirigidas a enseñanza de la lectura de comprensión (Gómez, 2020; Quiceno, 2023; Sierra 2024; Arias, 2024).

El conjunto anterior de investigaciones muestra una clara tendencia al uso de estudios cualitativos de tipo documental, intervenciones *in situ*, entrevistas a las y los actores educativos, grupos focales y talleres. La interpretación de los datos cualitativos, las experiencias de vida y hallazgos en las intervenciones utilizó la hermenéutica. Entre los principales resultados se destaca la necesidad de alinear los programas dirigidos a la lectura de comprensión con las prácticas docentes para maximizar el logro de los objetivos pedagógicos; la pertinencia de realizar procesos de control y evaluación formativa para conocer si las prácticas docentes, programas, políticas, estrategias y talleres logran las metas educativas o, en su defecto, por qué no las alcanzan e implementar las mejoras correspondientes; el trabajo colaborativo y un liderazgo orientado hacia resultados son elementos organizacionales clave para la enseñanza de la lectura de comprensión.

Se encontraron algunos vacíos de investigación a pesar del creciente interés por temas vinculados con la administración y dirección en la enseñanza de la lectura. Existen lagunas en la investigación organizacional al respecto, como la escasa atención al impacto de la estructura organizacional educativa. Se percibe la falta de estudios que analicen la relación entre liderazgo educativo y resultados en comprensión lectora. Se observa una baja exploración de la influencia de la cultura organizacional en la motivación y desarrollo lector de los estudiantes. Así como, poca evidencia empírica sobre la eficacia de las estrategias organizacionales, políticas educativas y sistemas de evaluación para la mejora de la enseñanza de la lectura de comprensión.

La pregunta que nos hacemos en esta investigación es: ¿de qué manera la estructura organizacional educativa influye en la enseñanza de la lectura de comprensión en estudiantes de telesecundaria de la zona escolar 000? Ante la pregunta anterior, consideramos que la estructura organizacional educativa influye en las prácticas y procedimientos que autoridades, directivos y docentes realizan para el desarrollo de la enseñanza de la lectura de comprensión en los estudiantes de telesecundaria de la zona escolar 000.

Marco teórico

El problema del rezago en la comprensión lectora en la educación telesecundaria en México se analiza desde la Teoría de la Organización (TO) (Cohen, et al. 1972/2011; Simon y March, 1977, Perrow, 1992/2024; Pfeffer, 1997/2000), que “a partir del estudio semántico de la organización [...] tiene una aplicación práctica [...]. Ayuda a [...] entender, diagnosticar y responder a las necesidades y problemas organizacionales. (Daft, p.10, 2011). Ya que la educación es una institución altamente estructurada y normada, esta teoría permite entender cómo las estructuras formales e informales dentro del sistema educativo influyen en el desempeño académico de los estudiantes, así como las limitaciones que enfrentan las escuelas para mejorar la enseñanza de la lectura.

Desde la perspectiva del institucionalismo sociológico, las organizaciones educativas son estructuras formales que buscan mantener su legitimidad a través de la adopción de mitos institucionalizados (Meyer y Rowan, 1999). En el caso de la educación telesecundaria, los programas de lectura están diseñados para cumplir con estándares nacionales e internacionales, como los de la OCDE a través de la prueba PISA, pero su implementación real puede no ser efectiva debido a una brecha entre la estructura formal y la práctica cotidiana.

La educación básica en México, en particular en contextos rurales, enfrenta dificultades estructurales que afectan el aprendizaje de la lectura. Factores como la falta de recursos, la baja coordinación académica en el uso de estrategias para enseñar la comprensión lectora y la desigualdad en el acceso a tecnología han generado un sistema en el que la enseñanza de la lectura se convierte en una práctica ritualista más que en un proceso efectivo de aprendizaje.

El autor Jeffrey Pfeffer (1997, citado en Dimaggio y Powell, 1999) argumenta que las organizaciones buscan su propia supervivencia antes que la eficiencia. En este

sentido, las escuelas pueden estar más preocupadas por cumplir con procedimientos administrativos y burocráticos que por mejorar la calidad del aprendizaje. Esta situación genera un isomorfismo institucional, donde las instituciones educativas adoptan estrategias estandarizadas sin evaluar su impacto real en los estudiantes.

La crisis sanitaria del COVID-19 evidenció cómo las estructuras organizacionales educativas no estaban preparadas para enfrentar cambios abruptos. La transición a la educación en línea reveló la dependencia de la infraestructura tecnológica y la falta de preparación de directivos, administrativos y docentes para adaptar sus estrategias de enseñanza a un nuevo formato. En comunidades rurales, como las telesecundarias de Veracruz, esta situación exacerbó el rezago en lectura, ya que la falta de acceso a internet y dispositivos electrónicos impidió la continuidad educativa de muchos estudiantes.

La teoría de las organizaciones institucionalizadas de Meyer y Rowan (1999) explica que las estructuras formales en las instituciones educativas no siempre reflejan la realidad operativa. Las normas establecidas para mejorar la comprensión lectora pueden estar desalineadas con las prácticas reales en las aulas, por ejemplo, los docentes pueden verse obligados a seguir currículos rígidos que no consideran las necesidades específicas de los estudiantes, su contexto y limitan la coordinación y control de estrategias enfocadas a la enseñanza de la comprensión lectora, lo cual afecta de manera negativa la efectividad del objetivo educativo.

Otro problema identificado en la estructura organizacional educativa para la enseñanza de la comprensión lectora es la conformidad ceremonial, donde las instituciones adoptan políticas que cumplen con expectativas externas sin garantizar su eficacia interna (Meyer y Rowan, 1999). En el caso de la educación telesecundaria, los programas implementados a lo largo del ciclo escolar se alinean con estándares nacionales e internacionales, pero la falta de una visión organizacional o administrativa como es dirección en la implementación, coordinación entre las y los distintos actores educativos, seguimiento o evaluación continua como eje para la toma de decisiones, impide que se incremente la efectividad de la enseñanza de la comprensión lectora en las y los estudiantes.

El rezago en la comprensión lectora en la educación secundaria en México debe estudiarse desde la teoría de la organización porque permite analizar la relación entre las estructuras formales del sistema educativo y su funcionamiento real. La

teoría del institucionalismo sociológico explica cómo las normas, reglas y estructuras organizacionales influyen en la enseñanza de la lectura, mientras que el isomorfismo institucional nos muestra cómo las escuelas adoptan modelos sin necesariamente evaluar su impacto en la comprensión lectora.

Para abordar esta problemática, es fundamental replantear las estrategias de enseñanza de la lectura desde un enfoque organizacional que considere las condiciones específicas de las escuelas y fomente prácticas pedagógicas adaptativas que trabajen en conjunto con la estructura organizacional educativa para ampliar su alcance y aumentar las probabilidades de efectividad, en lugar de seguir estructuras institucionalizadas que han demostrado ser ineficaces en la enseñanza de la lectura.

Metodología

Se realizó una investigación de tipo cualitativa con un enfoque explicativo, cuyo objetivo es comprender el fenómeno en estudio dentro de su contexto. Se busca identificar en qué aspectos se trastocan lo pedagógico con la estructura organizacional educativa para la enseñanza de la comprensión lectora que compromete su efectividad, así como analizar los elementos que influyen en ella.

El análisis de la información en esta investigación se realizó mediante el uso de categorías teóricas, las cuales son constructos conceptuales a los que se les asigna significado con base en el discurso de los participantes. Estas categorías permiten comprender en su contexto los fenómenos estudiados. Además, el respaldo teórico facilita la interpretación del significado y sentido de las categorías, aportando un marco de referencia para la investigación.

Para el desarrollo del estudio se emplearon tres métodos: teoría fundamentada: permitió el análisis conceptual de los datos recolectados, generando categorías y permitiendo la identificación de una categoría principal que influye sobre las demás, lo que facilitó la creación de teoría (Espriella y Restrepo, 2020) con el fin de proporcionar claridad en los conceptos y relaciones a estudiar desde la perspectiva de los actores educativos; estudios críticos organizacionales, facilitaron la comprensión del fenómeno observado, proporcionando una perspectiva analítica sobre las causas subyacentes en la interacción entre individuos, grupos y organizaciones que participan en la enseñanza de comprensión lectora; hermenéutica, permitió la interpretación de textos, entrevistas y teoría,

favoreciendo una comprensión del fenómeno educativo en la realidad empírica de los actores, con apoyo de sus propios discursos y la literatura existente. Pues, con el trabajo conjunto de estos métodos se alcanza un análisis parcial pero significativo de interacción de la pedagogía, estructuras, procesos y dinámicas organizacionales en la formación de la comprensión lectora.

La población estudiada estuvo conformada por 15 telesecundarias de una zona escolar del estado de Veracruz. La muestra, seleccionada fue por conveniencia y de tipo no probabilístico, incluyó siete escuelas, debido a que el resto de ellas no presentaban condiciones adecuadas para el estudio (cambio de directores, procesos de evaluación, revisiones, o situaciones administrativas). Éstas están ubicadas en los municipios de Alto Lucero de Gutiérrez Barrios, Emiliano Zapata, Jalcomulco y Tlaltetela. En el estudio participaron 6 directores, 5 asesoras técnico-pedagógicas, 4 docentes, 1 supervisora de zona escolar y 53 estudiantes. Se considera que la muestra de siete escuelas proporciona información valiosa para este estudio de tipo cualitativo. No se pretende hacer generalizaciones sino un acercamiento y comprensión de la realidad del propio fenómeno educativo desde una visión que integra lo pedagógico y organizacional.

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron la entrevista semiestructurada y el análisis documental. La entrevista semiestructurada permitió obtener información detallada sobre el objeto de estudio a través de la percepción de los actores involucrados. Esta técnica proporcionó flexibilidad, permitiendo adaptar las preguntas en función del desarrollo de la conversación para profundizar en temas específicos o redirigir la entrevista cuando fue necesario. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario, compuesto por una serie de preguntas guía para realizar las entrevistas. Y la matriz de categorías, empleada para clasificar y analizar la información obtenida de las entrevistas. Para el análisis de los datos se definieron tres constructos teóricos representados en la tabla 1.

Tabla 1. Constructos teóricos.

Constructo teórico	Categoría	Dimensión
Estructura organizacional educativa formal	Cuadro de la organización	Posiciones
		Oficinas
		Departamentos
		Programas
		Metas
		Políticas
	Coordinación	Prácticas

		Procedimientos
		Reglas institucionales
		Actividades técnicas
		Productos
		Servicios
	Control	Instrumentos
Estructura organizacional educativa informal	Cuadro de la organización	Posiciones
		Oficinas
		Departamentos
		Programas
		Metas
		Políticas
	Coordinación	Prácticas
		Procedimientos
		Reglas institucionales
		Actividades técnicas
Productos		
	Servicios	
	Control	Instrumentos
Mitos y ceremonias	Legitimidad	

Fuente: elaboración propia.

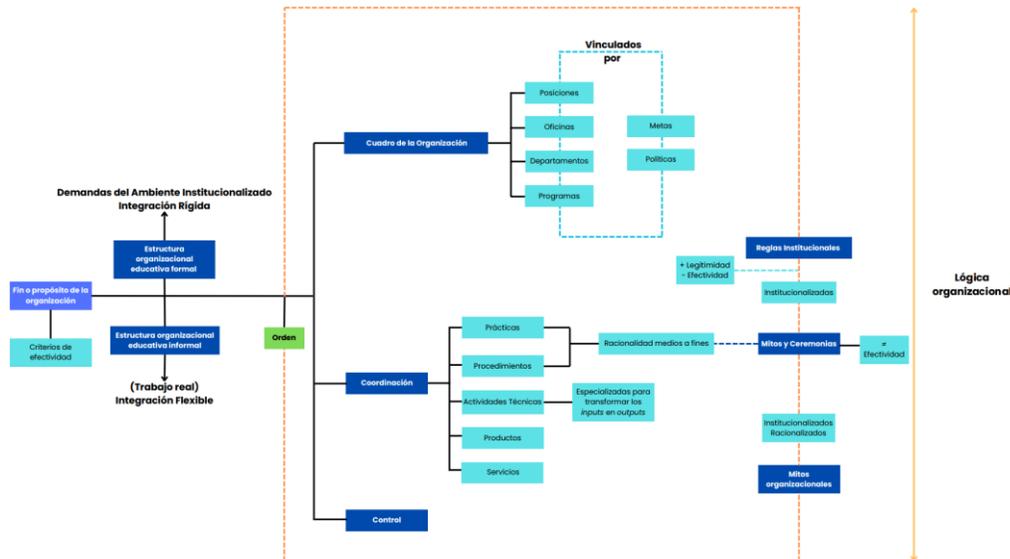
El estudio piloto del instrumento de entrevista se diseñó con base en las áreas de estudio. Para validar su pertinencia y claridad, se realizó un jueceo por expertos y se aplicó un estudio piloto a 10 personas, lo que permitió hacer ajustes antes de la recolección definitiva de datos.

Resultados

Estructura organizacional educativa formal

De acuerdo con la narrativa de los actores que participaron en el estudio, existe una organización educativa formal de la enseñanza de la lectura de comprensión representada en la figura 1.

Figura 1. Estructura organizacional educativa (formal e informal).

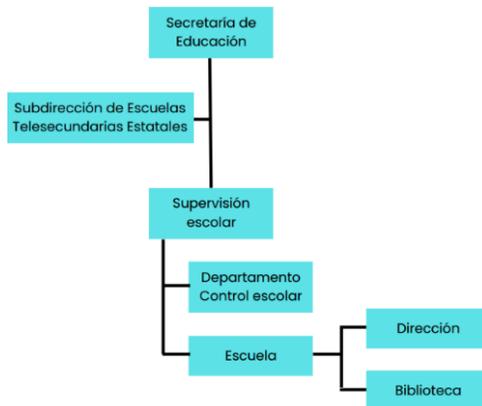


Fuente: Elaboración propia tomado de Meyer, J. y Rowan, B. (1999). Que aparecen en Dimaggio, P. y Powell, W. (1999).

Cuadro de la organización

Los resultados de las entrevistas arrojan que existe un cuadro de la organización con las posiciones: supervisión escolar, asistente técnico pedagógico (ATP), director(a) de escuela telesecundaria, docentes y estudiantes; así como oficinas que incluyen la Secretaría de Educación, la Subdirección de Escuelas Telesecundarias Estatales, la Supervisión escolar, el Departamento de control escolar y las oficinas identificadas en las escuelas telesecundarias son la Dirección y la Biblioteca representada en la figura 2.

Figura 2. Oficinas y departamentos de la estructura organizacional educativa formal.



Fuente: elaboración propia.

El cuadro de la organización también se encuentra conformado por programas, metas y políticas presentadas en la Tabla 2, en su narrativa los actores hacen alusión a dieciséis programas que son enviados a las escuelas telesecundarias vía la subdirección para el fomento de la lectura en las y los estudiantes, que implementan a nivel estatal y nacional. Cabe destacar que ATP y dirección mencionaron programas que ya no están vigentes, pero se siguen ejecutando y otros que ya no se realizan, desde la narrativa de ATP uno de ellos es el Programa de día internacional del libro*, mientras que la dirección mencionó que anualmente realizan el evento del día internacional del libro. Como se puede visualizar en la tabla las metas identificadas en la narrativa de los actores están orientadas al trabajo de enseñanza de la lectura de comprensión que docentes deben de lograr desarrollar en las y los estudiantes, mientras que las políticas están enfocadas a orientar el trabajo de lectura que se realiza en las diferentes posiciones, oficinas y departamentos.

Tabla 2. Programas, metas y políticas presentes en el cuadro de la organización.

Programas	Metas	Políticas
1.Lectores invitados	1.Lograr los aprendizajes que marcan los planes y programas de estudio	1.Brindar un servicio educativo en las comunidades alejadas
2.Cuenta cuentos		2.Apoyar a los estudiantes para que sepan leer, desarrollar y alcanzar la habilidad de comprensión lectora
3.Círculo de lectores		3.Inculcar, fomentar y desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes, para la resolución de problemáticas
4.Concurso de oratoria	2.Identificar el funcionamiento de las metas establecidas en el consejo técnico para el ciclo escolar	4.Darle importancia a la comprensión lectora y estructura, fomentando permanentemente la comprensión lectora
5.Libro artesanal veracruzano		5.Los programas de lectura que trabaje el docente son de acuerdo con la dificultad o grado del grupo
6.Lector acompañante	3.Lograr la adquisición de la comprensión lectora para la formación académica del estudiante	6.Implementar un programa de lectura al año.
7.Plan de atención a la comprensión lectora		7.Contar con concursos para trabajar la comprensión lectora
8.Programas emergentes de lectura		

9. Programas de convivencia para la lectura	4. Desarrollar en el estudiante la capacidad de interrogar y cuestionar lo leído, lo que dice la lectura, el escritor y tome una postura ante eso	8. Entregar un reconocimiento a los participantes de cuentacuentos
10. Envío de libros y materiales de lectura y de inglés por parte de la secretaría de educación	5. Formar en el estudiante la habilidad de la comprensión lectora y pensamiento lógico, para que se apropie de la comprensión lectora, y pueda obtener un abanico de posibilidades para su bienestar social, económico, cultural y personal	9. El estudiante ganador del concurso de zona participa en el siguiente nivel
11. Envío de material didáctico por parte del ATP	6. Realizar estudios superiores	10. Realizar talleres de evaluación diagnóstica al inicio del ciclo escolar
12. Red Edusat	7. Combatir el rezago educativo	11. Realizar encuentros de cuentacuentos
13. Concursos de conocimientos nivel zona, regional, estatal y nacional		12. Realizar reuniones semanales de círculo de lectores
Ya no está vigente		13. Realizar anualmente una mesa de cierre de trabajo
14. Programa del día del libro* (se realiza)		14. El último jueves de cada mes se realiza el programa de círculo de lectores
15. Programa de estrategia estatal (se realiza)		15. Secretaría de Educación brinda capacitación docente 1 vez al año
16. Programa de educación continua (ya no se realiza)		16. Dar capacitación a docentes encargados de la biblioteca 1 vez al año
		17. Realizar reuniones de trabajo de consejo técnico mensual y establecen las estrategias para trabajar la lectura durante el ciclo escolar
		18. Involucrar a padres de familia en las actividades de fomento a la lectura
		19. Docentes deben realizar comisiones
		20. Realizar las actividades que el docente indica

Fuente: elaboración propia.

Coordinación

En la coordinación de la estructura organizacional educativa para la enseñanza de lectura de comprensión intervienen diferentes elementos que se representaron en la Figura 1, en primer lugar, se encuentra las prácticas, que de acuerdo con la narrativa de los actores son específicas en cada rol. En las entrevistas se mencionó que quien se encarga de realizar la función de bibliotecario la desempeña un docente que no tenga horas frente a grupo, por lo que dentro de las prácticas está contemplado brindarle la capacitación y seguimiento correspondiente. En la tabla 3 se especifican las prácticas que realizan en la organización para la coordinación de la enseñanza de la lectura de comprensión.

Tabla 3. Prácticas para la coordinación de la estructura organizacional educativa.

Supervisión escolar	ATP	Dirección	Docentes	Estudiantes
1. Ir a las escuelas a supervisar y dar acompañamiento	1. Supervisión de escuelas asignadas durante el ciclo escolar	1. Visitar aulas	1. Encuentro de lectores por zona y región	1. Participación en el círculo de lectura
2. Realizar capacitación de lectura a docentes y encargados de biblioteca	2. Realizar visitas recurrentes a escuelas	2. Supervisar clases	2. Compartir estrategias de lectura implementadas por zona	2. Participación en el concurso de oratoria
	3. Dar seguimiento a docentes y directores, ver cómo están	3. Hacer sugerencias sobre el trabajo de	3. Evaluación formativa	3. Participación en el concurso
			4. Análisis de evaluación diagnóstica y formativa	
			5. Diagnóstico de la lectura.	

3. Enviar resultados de las evaluaciones a las zonas	trabajando y proporcionar materiales de apoyo	lectura de comprensión	6. Rescatar información y hacer preguntas de acuerdo con el texto	de
	4. Realizar talleres de evaluación diagnóstica	4. Realizar la mesa de cierre de trabajo	7. Participar en los círculos de lectura	cuentacientos
	5. Realizar capacitaciones a docentes durante el ciclo escolar		8. Exposición de un libro en las mesas de cierre de trabajo	
	6. Compartir estrategias exitosas de lectura		9. Visitas domiciliarias para conocer contextos mediante la aplicación de baterías	
	7. Elaboración de programas y actividades de lectura		10. Lector acompañante	
	8. Seguimiento y gestión de convocatorias de los concursos de lectura		11. Café literario	
	9. Redacción del informe final de ciclo escolar de las estrategias de lectura		12. Debates	
	10. Realizar estrategias de apoyo a docentes - Lecturas de escritores veracruzanos: Novelistas veracruzanos, Biografía del autor, Cuentos, Novelas y Actividades		13. Círculos de estudio	
			14. Ferias de lectura	
			15. Mesas redondas	
			16. Foros de discusión	
			17. Exposición un libro en el acto cívico (Ya no está vigente)	
			18. Ha cambiado la práctica de la estrategia de lectura 5 más 1, son 10 estrategias esporádicas y 2 permanentes	
			19. Trabajar los valores y la comprensión lectora	
			20. Tiene una comisión y debe de realizar un proyecto y desarrollarlo en la escuela	
			21. Trabajo colegiado	
			22. Estudiantes que no saben leer siguen pasando de grado	
			23. Lector acompañante	
			24. Lectura arrebatada	

Fuente: elaboración propia.

Los procedimientos para coordinar la estructura organizacional educativa para la enseñanza de la lectura de comprensión se presentan en la Tabla 4, los realizados por la supervisión escolar, están enfocados en observar el trabajo que se realiza en las escuelas, ATP proporciona los medios y conocimientos para que los docentes los desempeñen en las aulas, los docentes son quienes implementan las acciones de enseñanza de la lectura de comprensión en las y los estudiantes, la dirección busca la manera de obtener recursos en los espacios de lectura.

Tabla 4. Procedimientos para la coordinación de la estructura organizacional educativa.

Supervisión escolar	ATP	Dirección	Docentes
1. Delegar funciones a ATP para las visitas a escuelas	1. Difusión de materiales de lectura 2. Envío de materiales para trabajar la lectura	1. Gestión de Infraestructura para espacios de lectura	1. Diagnóstico de lectura 2. Evaluaciones digitales 3. Fomentar la lectura

2. Realiza visitas y hace sugerencias pedagógicas a los docentes sobre el trabajo de la lectura	3. Elaboración de Memoria pedagógica de lectoescritura	2. Gestor en concursos de oratoria	4. Realizar actividades orientadas a la lectura individual y en grupo: Lector acompañante y lectura arrebatada
	4. Elaboración de programa de estrategias de lectura para guía de los docentes	3. Gestor en concursos de Cuentacuentos	5. Distribución de la participación en círculo de lectores
	5. Realizar taller de evaluación diagnóstica: Evaluaciones digitales y evaluación formativa	4. Gestor en concursos de libro artesanal veracruzano	6. Participación en reuniones de consejo técnico, para la planeación del trabajo docente
			7. Estrategia de recuperación de conocimientos: tres meses para nivelar el rezago educativo
			5. Problema con recursos económicos para trabajar la lectura: docente imprime lecturas
			6. Sistema de alerta temprana: ayudaba al seguimiento y evaluación de estudiantes con dificultades (2023 se dejó de realizar)

Fuente: elaboración propia.

Las reglas institucionales para la coordinación de la estructura organizacional educativa conforme a lo que expresaron los actores en sus narrativas son de dos tipos, las que dan las pautas para las participaciones en concursos y la ley que se implantó en pandemia que prohibía reprobar estudiantes, la cual señalan los actores que dificultó la asignación de calificaciones e influyó en el rezago educativo de la enseñanza de la lectura de comprensión.

Las actividades técnicas para la coordinación de la estructura organizacional educativa que realizan los actores son bajo su responsabilidad, ya que ellos se encargan de darle la orientación a las actividades para trabajar la enseñanza de lectura de comprensión y solucionar situaciones específicas.

Los productos que coordinan la estructura de la organización educativa se enlistan en la Tabla 5, estos dependen del puesto de los actores, que en sus narrativas expresaron la orientación a generar informes del trabajo de lectura, recursos para trabajar y analizar la lectura, y el resultado del trabajo realizado con las y los estudiantes de la enseñanza de la lectura de comprensión.

Tabla 5. Productos de la estructura organizacional educativa.

Supervisión escolar	ATP	Directores	Docentes	Estudiantes
1. Informes finales del trabajo de lectura	1. Memoria pedagógica de lectoescritura 2. Programas de lectura 3. Materiales de trabajo de lectura 4. Blog con material de lectura para trabajo docente 5. Informe final del trabajo de lectura	1. Proyectos de lectura 2. Exposiciones de lectura 3. Estrategias de lectura 4. Informes del trabajo de lectura	1. Expedientes de evaluación de lectura 2. Análisis de pruebas estandarizadas PISA y PLANEA 3. Textos discontinuos para trabajar la lectura 4. Plan de trabajo anual de lectura realizado en consejo técnico	1. Fichas bibliográficas 2. Resúmenes de lecturas 3. Esquemas de lecturas 4. Diagramas de lecturas 5. Libros artesanales

			5.Reportes mensuales de círculo de lectores	
--	--	--	---	--

Fuente: elaboración propia.

En los servicios que se implementan para la coordinación de la estructura organizacional educativa de la enseñanza de la lectura de comprensión incluye la Red Edusat, capacitaciones anuales y el préstamo de libros. Sin embargo, los actores mencionaron en sus narrativas que la SEV no apoya adecuadamente a la supervisión escolar, especialmente en el pago de servicios esenciales.

Control

El control de la estructura organizacional educativa esta dado por instrumentos implementados por los actores involucrados, dichos controles proporcionan información del trabajo que se realiza en la enseñanza de la lectura de comprensión presentes en la Tabla 6.

Tabla 6. Control de la estructura organizacional educativa.

Supervisión escolar	ATP	Docentes	Estudiantes
1.Guías de supervisión para visitas a escuelas telesecundarias	1.Visitas de supervisión de bibliotecas y materiales disponibles en las escuelas	1.Informes bimestrales sobre las actividades de lectura 2.Reporte de calificaciones y resultados de evaluaciones de lectura: PISA y PLANEA 3.Evaluación diagnóstica de lectura 4. Reuniones de consejo técnico para evaluación formativa, instrumentos, registros de trabajo, planes de trabajo, ajustar estrategias según los resultados obtenidos 5.Cronograma mensual para programas: círculo de lectores y lector acompañante 6.Visitas domiciliarias y aplicación baterías para recolectar datos 7.Conteo del número de palabras que el estudiante lee por minuto	1.Responder preguntas de las lecturas y actividades que realiza 2.Resumir libros leídos
2.Registros de evaluaciones diagnósticas de los estudiantes	2. Gestionaban el sistema de alerta temprana (2023 se dejó de realizar)		

Fuente: elaboración propia.

Estructura organizacional educativa informal

En la narrativa de los actores se identificó la presencia de estructura organizacional educativa informal representada en la Figura 1.

Cuadro de la organización

La estructura organizacional educativa informal está conformada por las mismas posiciones, oficinas y departamentos presentes en la estructura organizacional educativa formal, sin embargo, los programas, metas y políticas que los actores comentaron en sus narrativas como se presenta en la Tabla 7 están enfocados y planteados de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Tabla 7. Programas, metas y políticas del cuadro de la organización de la estructura organizacional educativa informal.

Programas	Metas	Políticas
1.Programa específico para movilizar la biblioteca.	1.Ser promotores de conocimientos de lectura 2.Focalizar y ver los contextos en particular 3.Crear vínculos con los docentes para tener reciprocidad en el trabajo de lectura 4.Seguir con el trabajo de lectura que se ha realizado 5.Ayudar cada vez más a que los estudiantes desarrollen el gusto por la lectura y crezca su nivel de comprensión y desarrollan más vocabulario 6.Realizar caja viajera con materiales de lectura acordes a la edad de los estudiantes 7.Trabajar un nuevo programa de comprensión lectora que llamen la atención de los estudiantes 8. Desarrollar concursos en los que puedan participar más estudiantes 9.Trabajar por un año la lectura de comprensión 10.Lograr que los estudiantes se apliquen como lo hacen sus maestros para el trabajo de la lectura	1.La sugerencia pedagógica que realiza la supervisión escolar en las visitas a las escuelas debe ser firmada por el maestro correspondiente y el director 2.Una lectura fluida no indica que el estudiante comprenda lo que lee 3.Si el estudiante sabe leer y comprender es suficiente para que aprenda de las otras asignaturas

Fuente: elaboración propia.

Coordinación

Las prácticas que realizan los actores para la estructura organizacional educativa informal, con base a sus narrativas, son actividades realizadas para obtener sus propios materiales para la enseñanza de la lectura de comprensión, uno de los docentes entrevistados comentaba que al no tener los libros correspondientes a telesecundaria utiliza el de secundarias técnicas para trabajar la lectura. En la Tabla 8 se presentan las prácticas que realiza cada actor.

Tabla 8. Prácticas de la estructura organizacional educativa informal.

ATP	Directores	Docentes	Estudiantes
1. Programa específico para movilizar la biblioteca dirigido al docente bibliotecario	1. Compromiso con la lectura 2. Antes tenía diálogo con el director de la primaria para solicitar apoyo para la enseñanza de la lectura	1. Arraigarse a la comunidad y dar apoyo de nivelación en las tardes por el contexto donde se encuentra 2. Ser autodidactas para resolver sus necesidades, no se les proporciona capacitación 3. Identificar las necesidades de lectura, trabajar y desarrollar la comprensión lectora 4. Apoyar en el encuentro escolar de lectores 5. Realizar una hora de lectura los viernes 6. Actividades para desarrollar la comprensión lectora: literal, interpretativa, argumentativa; dependiendo el grado 7. Narrar o actuar las lecturas 8. Realizar lectura pausada 9. De las lecturas realizadas con los estudiantes se les solicitan redacten preguntas literales del texto, su opinión, identifiquen si hay algún valor que pueden rescatar, analicen la lectura realicen esquemas 10. No realizar las mismas actividades 11. Buscar lecturas que llamen la atención 12. Proporcionar material de lectura 13. Realizar guías para la búsqueda de palabras en el diccionario 14. Antes: los papás mandaban un formato para que firmaran que el alumno leyó en casa. Ahora se les pide a los padres de familia apoyo para lectura de 20 min en casa 15. Antes se encargaban de realizar clubs 16. No se les comenta a los estudiantes cuando trabajan los programas que diseñan en consejo técnico	En casa: 1. Practicar la lectura 2. Leer en tiempos libres 3. Leer libros de ficción o de sus intereses 4. Lectura y escritura de historias 5. Uso de celular para tareas y tiempo de ocio En la Escuela: 1. Leer lentamente, para identificar y analizar 2. Lecturas grupales 3. Realizar proyectos de cuentos 5. Practicar lectura en voz alta 6. Uso de guías para la búsqueda de palabras en el diccionario 7. Actividades de reseñas de libros leídos 8. Realizar lecturas en actos cívicos 9. El alumno que mejor lee es que participa en el acto cívico 10. El docente invita al alumno a participar en los concursos 11. De forma grupal se hace la selección del representante a participar en el concurso

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la narrativa de los actores los procedimientos que se realizan en la estructura organizacional educativa informal, presentes en la Tabla 9, se enfocan en movilizar los materiales limitados que tienen y la sensibilización para hacer uso de los recursos con los que cuentan las escuelas.

Tabla 9. Procedimientos de la estructura organizacional educativa informal.

Supervisión escolar	ATP
1. Dejar por escrito las observaciones que la supervisión escolar identifica en las visitas 2. Caja viajera / Biblioteca viajera: selección de materiales de lectura de acuerdo con el grado para promover y motivar la lectura. 3. Práctica de sensibilización libros de biblioteca.	1. Movilización del material de lectura con la caja viajera 2. Práctica de sensibilización de libros de aula, libros de biblioteca y material didáctico

Fuente: elaboración propia.

En la narrativa de los actores solo se mencionó una regla institucional para la coordinación de la estructura organizacional educativa informal que hace referencia al trabajo que realizan, debe ser para el aprendizaje de las y los estudiantes.

En la estructura organizacional educativa informal se han desarrollado productos, supervisión escolar y ATP mencionan como estos van enfocados a la movilización de los recursos de lectura presentes en las escuelas, mientras que los productos que las y los estudiantes realizan están enfocados a los resultados de las actividades que el docente trabaja con ellos.

Los servicios presentes en la estructura organizacional educativa informal de acuerdo con la narrativa de ATP se encargan de realizar prácticas de sensibilización, por otro lado, la supervisión escolar comentó que el pago de los servicios de luz, internet y papelería corre por su cuenta, pues son necesarios para realizar su trabajo.

Control

Como se presenta en la Tabla 10 los instrumentos que se implementan para el control de la estructura organizacional educativa informal según lo comentado por los actores en sus narrativas se guían por sus percepciones de las participaciones de las y los estudiantes y por lo que saben de las y los egresados.

Tabla 10. Control de la estructura organizacional educativa informal.

Supervisión escolar	ATP	Director	Docente
1. Indicador referente a que se hace un buen trabajo es saber de casos de egresados que estudian el bachillerato y licenciatura.	1. Cronograma mensual de la caja viajera	1. Formato de control de lectura en casa, firmado por padre de familia (ya no se utiliza)	1. Formato de control de lectura en casa, el tutor firma si el alumno lee en casa
2. Indicador egresados que tienen empleos	2. Trabajo realizado es efectivo por la percepción que tienen cuando ven a los estudiantes desarrollar las actividades que les envían		
	3. Indicador de su trabajo es observar que los estudiantes en libro artesanal se comprometen, aprenden, involucran y crean un aprendizaje significativo		
	4. Indicador de su trabajo es observar la calidad en la expresión oral y corporal de los participantes en cuentacuentos		

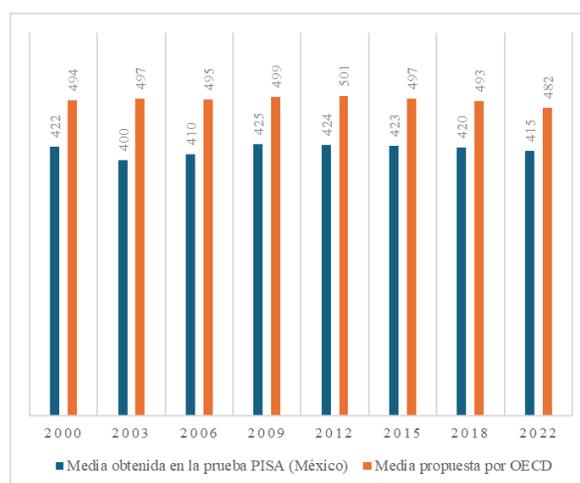
Fuente: elaboración propia.

Mitos y ceremonias

En las narrativas de los actores que participaron en el estudio se identificó la presencia de mitos y ceremonias, en los programas estatales y nacionales para el fomento de la lectura, en los concursos que realizan para el fomento de la lectura, en las políticas que orientan el trabajo, en las prácticas formales e informales que realizan las diferentes posiciones de la organización para la comprensión lectora, en los procedimientos, productos y controles que se realizan dentro de la organización de la enseñanza de la lectura de comprensión.

En los resultados de la evaluación internacional realizada por PISA en el rubro de lectura, México ha mostrado una tendencia al posicionarse por debajo de la media propuesta por la OECD, pese a los planes y programas que se implementan en las escuelas para la enseñanza de la lectura de comprensión, de acuerdo con la media de desempeño de lectura, México se encuentra dentro de los rangos del nivel mínimo esperado, como se puede observar en la Figura 3 desde el año 2000 hasta el 2022 los resultados obtenidos no han tenido variaciones significativas con respecto a la media obtenida en la prueba, incluso después de posponer la prueba que estaba prevista para 2021 se pudo evidenciar que hubo una disminución en la media a raíz de la pandemia por COVID 19.

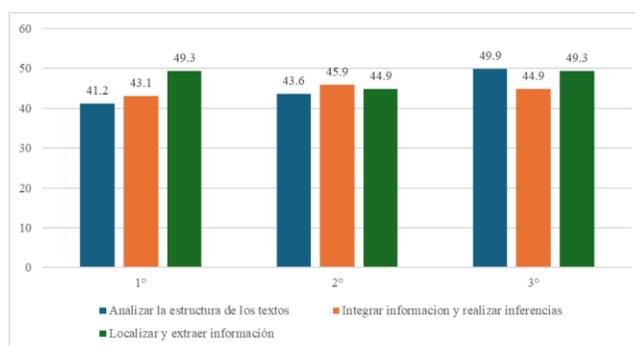
Figura 3. Resultados de lectura obtenidos en la prueba PISA del 2000 al 2022: México.



Fuente: elaboración propia, a partir de: PISA 2022 Results (volumen I and II), 2023.

A nivel nacional de acuerdo con los resultados de la evaluación diagnóstica de lectura realizada por MEJOREDU en 2022-2023 Figura 4, se puede visualizar un incremento del primer grado al tercero, obteniendo el mayor puntaje en la categoría de analizar la estructura de los textos con 49.9 y en segundo lugar por una diferencia de .5 localizar y extraer información, con 5 puntos por debajo el integrar información y realizar inferencias.

Figura 4. Resultados de la evaluación diagnóstica del aprendizaje de lectura realizada en 2022-2023 en educación básica.



Fuente: elaboración propia, a partir de Tabla 2.4 Resultados de la evaluación diagnóstica del aprendizaje de las y los alumnos de educación básica 2022-2023.

Discusión

La enseñanza de la lectura de comprensión es un fenómeno socio-cultural con repercusiones significativas en la vida de las y los estudiantes. Desde el punto de vista educativo, sus alcances se relacionan con la inclusión social y autonomía de las personas, porque carecer de comprensión lectora resulta una limitante para seguir aprendiendo y con ello, se reducen las probabilidades para conseguir el bienestar social y económico.

La presente investigación aporta, al problema del rezago en la comprensión lectora en educación telesecundaria en México, que sí existe una relación con la administración que dirige los programas y acciones educativas, es decir, la estructura organizacional formal e informal influyen, como lo pedagógico, en el rezago de la comprensión lectora en tanto que su cuadro de la organización, coordinación y control están orientados a una lógica organizacional para mantener legitimidad de sus acciones y asegurar la supervivencia de la organización

educativa, más allá de lograr el propósito educativo (enseñar la comprensión lectora en las y los estudiantes).

Lo anterior significa, de acuerdo con el marco teórico de la teoría de la organización y del institucionalismo sociológico, que el sistema educativo responsable de la educación telesecundaria ha institucionalizado mitos racionales (Mayer y Rowan, 1999) como los dieciséis programas oficiales para la lectura de comprensión, en los cuales existe y persiste una lógica similar al juego de suma cero, ya que para participar en la mayoría de los programas debes saber leer y, no están diseñados para aprender a leer, al final del proceso de competencia solo habrá un(a) ganador(a) con cientos o miles de perdedores. Sin embargo, el trabajo de organizar los concursos es bastante y queda a cargo de todo el cuadro de la organización, donde la supervisión escolar, las y los directores, así como docentes llevan la mayor responsabilidad, dedicación y tiempo. Siendo la principal consecuencia, prestar atención a las clases, a las actividades para la enseñanza de la lectura de comprensión.

Una posible explicación de por qué la organización educativa institucionaliza mitos racionales es debido a las presiones del ambiente que señala como “necesario” asumir determinados programas, departamentos e incluso mayor complejidad en la organización bajo la promesa de hacer de manera “correcta” la función encargada y, al mismo tiempo ser legitimados como una organización formal que cumple con su fin, por lo tanto, de una manera no clara pero sí de *facto* asegura la supervivencia debido a que se adaptó a los criterios ambientales (usualmente establecidos por organismos internacionales como Organización de las Naciones Unidas, Banco Mundial, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) pese a que no se cuenta con evidencia sobre la efectividad de tales programas, departamentos o funciones para la enseñanza de la lectura de comprensión o, dicho de otra forma, para reducir el rezago en la comprensión lectora en la educación telesecundaria.

El tema del rezago en la comprensión lectora ha sido tratado históricamente desde la pedagogía (Ripalda, et al., 2020; Ponce, 2022; Morales-Escobar, et al., 2024; Saredo, et al. 2024) con resultados interesantes en tanto la construcción de soluciones desde el currículum, la didáctica y la evaluación pero, de manera marginal se ha introducido el tema organizacional. Es por este motivo, que consideramos que un avance en la esfera de la enseñanza de la comprensión lectora consiste en reconocer que al institucionalizar mitos que no demuestran su

efectividad para reducir el rezago pero, contribuyen a la legitimidad y supervivencia de la organización educativa. Tomar conciencia de estas situaciones permite ampliar el entendimiento del fenómeno hacia la esfera organizacional y, no solo considerar la esfera pedagógica. Es decir, la efectividad de las acciones para reducir el rezago en la comprensión lectora deberá considerar aspectos organizacionales formales, informales, el tema de la legitimidad, las instituciones, así como los mitos y las ceremonias. Con lo cual, si bien entendíamos este fenómeno educativo como complejo, ahora conocemos nuevas condiciones que sí afectan en el logro de la enseñanza de la comprensión lectora en las y los estudiantes de telesecundaria.

Las pruebas estandarizadas como PISA (2000, 2003, 2006, 2009, 2012, 2015, 2018 y 2022) y MEJOREDU (2023) señalan un nivel educativo por debajo del mínimo esperado en los aprendizajes considerados como básicos, entre los cuales, la lectura de comprensión es una de ellas. Estas dos evaluaciones coinciden en el hecho que los programas, estrategias y acciones orientados a la enseñanza de la comprensión lectora no han tenido el impacto esperado, es decir, el fin de la organización de la lectura de comprensión en telesecundaria no ha sido efectiva porque los indicadores educativos muestran que en vez de mejorar, se ha retrocedido. Estos resultados se interpretan como pobreza en el aprendizaje, según el Banco Mundial (2019), esta condición se enfoca en las y los estudiantes que se encuentran en la parte inferior de la curva de aprendizaje. La pobreza en el aprendizaje combina la tasa de niños que sufren la Privación de la Escolarización (PE) es decir, tasa de niños y niñas en edad de primaria que no están escolarizados, y la tasa de las y los niños que no alcanzan la comprensión mínima de lectura, es decir, Carencia en el Aprendizaje (CA).

Entre los resultados obtenidos en relación a la categoría de estudio control, la cual busca establecer los instrumentos o dispositivos necesarios para conocer si la organización se encuentra en el rumbo adecuado para alcanzar su fin, la enseñanza de la comprensión lectora en telesecundaria, se encontró que aunque en cada inicio de ciclo escolar se evalúan las competencias básicas, entre ellas la lectura de comprensión, los resultados no son considerados en la toma de decisiones para instrumentar los programas, las estrategias y acciones en la enseñanza de la comprensión lectora. Se implementan los programas que manda la secretaría de educación federal y estatal de manera eficiente aunque éstos no mejoran los indicadores de lectura. Cabe señalar que dichos programas no cuentan con

instrumentos de evaluación para el aprendizaje, por lo cual, no se tiene información sobre su efectividad en el fin buscado.

El cuadro de la organización formal, categoría de estudio, para la enseñanza de la lectura obedece a lo establecido por la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) con una estructura vertical, con jerarquías claras, donde encontramos departamentos, oficinas, posiciones y programas que están vinculados por metas y políticas. Sin embargo, en todo el cuadro no encontramos ninguna área específica o especializada para la lectura de comprensión, si bien la supervisión escolar en su posición de Asesor Técnico Pedagógico (ATP) tiene asignada la responsabilidad de gestionar los programas de fomento a la lectura, no cuenta con recursos, toma de decisión, ni capacidad organizacional para implementar acciones de fondo y de amplio espectro en relación con el fin de enseñar la lectura de comprensión.

Esta situación que se presenta en el cuadro de la organización formal para la lectura de comprensión nos dice la TO que se debe a que la SEV al ser una organización inserta en un medio como la educación, altamente institucionalizado, incorpora mitos para mantener su legitimidad, éxito y aumentar sus probabilidades de sobrevivir. Por lo cual, al incorporar los programas de fomento de la lectura asegura que el trabajo de todo el cuadro se justifique porque será visible las acciones en favor de la comprensión lectora. Los concursos, su preparación, sus presentaciones, los trabajos expuestos y calificados; eliminatorias y premiaciones generan una percepción de hacer lo “correcto” por la lectura, aunque los resultados de las pruebas estandarizadas confirmen que el nivel de aprendizaje se localiza por abajo del mínimo esperado, con lo cual no es posible pensar en la efectividad de los programas.

El institucionalismo sociológico a través de los trabajos de Meyer y Rowan (1978, en Powell y Dimaggio, 1999) sobre la inspección y evaluaciones ceremoniales nos dicen que organizaciones como la SEV han institucionalizado, a manera de rituales racionalizados las prácticas de control como son inspección y evaluación, debido a que dichas prácticas tienden a exponer sucesos y diferencias que debilitan la legitimidad, aunque de forma pública se anuncien evaluaciones a los programas, éstas no se realizarán porque atenta contra el supuesto de que todos en la organización actúan por vocación a la educación, de buena fe, comprometidos por mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes. En consecuencia, la SEV intentará minimizar la inspección y evaluación de sus programas de fomento de la lectura en telesecundaria, aunque consciente que no se pueden eliminar,

convertirá dichas prácticas en ceremonias de premiación para estudiantes, directores, docentes y administrativos. En definitiva, se presenta un isomorfismo en el ambiente institucional complejo de la educación (Meyer y Rowan 1978, en Powell y Dimaggio, 1999, pp. 100-101), porque hay una separación de actividades entre la estructura formal de la organización a través de la estructura informal de la organización; se presentan rituales racionalizados como son los programas de fomento de la lectura que se basan en la confianza y buena fe porque su efectividad no ha sido demostrada y; se evita la inspección y evaluación efectiva como elemento prioritario para la toma de decisiones de los programas, estrategias y acciones para la enseñanza de la comprensión lectora pues, a cambio, se aceptan ceremonialmente metas ambiguas, evaluaciones parciales e inspecciones a modo que si bien no se dirigen a la efectividad, sí a mantener la legitimidad ante la sociedad y las agencias gubernamentales.

La categoría de estudio coordinación, en la estructura organizacional educativa formal, se encontró que el conjunto de actividades se realizan de manera ordenada por parte de los cinco actores educativos (supervisión escolar, ATP, dirección, profesores y estudiantes). Se detectó una separación entre los procedimientos, prácticas, productos y controles; este hecho, dice la TO es un indicador de la falta de coordinación y control por tres razones. La primera se debe a que el conjunto de trabajo en cantidad, tiempo y esfuerzo resulta significativo y otorga legitimidad a la organización porque les hace percibirse como útiles, funcionales a pesar de la falta de validación técnica como lo sería un modelo educativo para la enseñanza de la comprensión lectora para telesecundaria pero, es la confianza y vocación, a manera de buena fe de sus actores educativos, quienes validan las actividades de coordinación y control, pues recordemos que la efectividad es baja.

Los mitos y ceremonias institucionalizados, es decir, programas de fomento de la lectura, en sus concursos y premiaciones, por la SEV y en consecuencia por la estructura de organización formal, depositan su confianza en “tres prácticas: evitar, ser discreto y “hacerse de la vista gorda” (Goffman, 1967, pp. 12-18, citado en Powell y Dimaggio, 1999, p. 99). Al estar separados y presentar un alto grado de autonomía los departamentos, las oficinas y las posiciones se favorece el evitar supervisiones y evaluaciones estrictas sobre la efectividad de los programas de fomento de la lectura, al mismo tiempo, se generan condiciones para hacerse de la vista gorda en relación a las anomalías que tanto programas, como acciones realizadas por biblioteca e incluso docentes. De igual manera, se mantiene la discreción ante acciones o estrategias que se implementan pero no se observan

favorables para contribuir al fin de la organización. Lo anterior se mantiene debido a la participación de los actores educativos porque asegura su prestigio e infunde confianza en los mitos (programas) racionalizados que sustentan la actividad que la organización hace para la consecución de su fin.

Las categorías y dimensiones de estudio del constructo teórico estructura organizacional educativa formal, ver tabla 1, buscan en conjunto y en la práctica eliminar la incertidumbre, conservar la estructura formal y mantener un flojo acoplamiento (Weick, 2009) a través de acciones como delegar sin claridad en las funciones, ambigüedad en las metas, baja atención a los datos relacionados con diagnósticos o evaluaciones y, especial atención a mantener relaciones basadas en la confianza y buena fe, dado que contribuyen a generar una atmósfera de confianza al interior y exterior de la organización, claro, a costa de la efectividad en el fin educativo.

Por su parte, el otro constructo teórico de la investigación, estructura organizacional educativa informal, se genera de forma paralela a la estructura formal mediante prácticas que funcionan como mecanismos para lograr propósitos de los subgrupos interesados en el fin de la organización. De manera simultánea, presenta una característica crítica para la organización que es reducir al mínimo la incertidumbre y mantener la confianza en el grupo que las metas y el fin educativo se están logrando debido a su esfuerzo, comunicación y toma de decisiones. La estructura informal se presenta bajo la idea de profesionalización, donde cada actor se presume un profesionalista que sabe con claridad qué, cómo y cuándo debe actuar y, por supuesto, con los mejores resultados posibles por lo que no hace falta la inspección; lo anterior permite a la organización realizar sus rutinas al mismo tiempo que los mitos y ceremonias se llevan al cabo, pues, lo informal crea la percepción de que las cosas que se hacen son las adecuadas y necesarias para alcanzar el fin debido a que todas y todos cumplen con sus funciones, responsabilidades en la medida de las reglas, procesos y políticas señaladas.

Los resultados de este trabajo tienen relación con el trabajo de Gallegos de Dios (2002) en tanto que la organización encargada de la enseñanza de la comprensión lectora resulta ineficaz como institución, aunque se aporta que las razones para entender la baja efectividad de los programas se debe a que directivos de la organización asumen mitos y ceremonias racionalizados por un ambiente altamente institucionalizado y complejo que al volverse isomorfas ante el

ambiente obtienen legitimidad y credibilidad para sobrevivir, de manera independiente de la efectividad en su fin organizacional.

También guarda relación con los estudios sobre cultura organizacional y su contexto en relación con la enseñanza-aprendizaje (Romero, 2019; Negrete, 2019; Díaz, 2022; Pérez, 2023; Muñoz, et al., 2023; Salcedo, et al., 2023) porque destaca cómo las prácticas educativas se conforman de acuerdo a las instituciones ambientales para adaptarse a los proceso que se consideran “correctos” y, al cumplirlos se adquiere legitimidad; en este estudio se observó que los actores educativos desarrollan un entendimiento de los criterios que los programas por parte de gobierno implican, ante lo cual cooperan y al mismo tiempo construyen de manera informal una estructura organizacional para maximizar su legitimidad, aumentar recursos y capacidades de supervivencia.

Con el clima organizacional y la evaluación se relaciona por las habilidades que se destacan para la adaptación con el ambiente y seguimiento de los objetivos (Carlos, 2021; Díaz, 2021; Chumpisuca, 2022; Ferrando, 2023; Quevedo, 2024) y del tema evaluación (Cadavid, et al., 2019; Romero y Heredia, 2019; Fonseca, et al., 2019; Valdivia y Fernández, 2020), se distingue la necesidad de evaluar la eficiencia de los programas implementados para identificar el impacto en la comprensión lectora de las y los estudiantes, así como la necesidad de realizar evaluaciones durante el proceso de enseñanza.

De acuerdo con los hallazgos de este trabajo, la respuesta a la pregunta de investigación es que efectivamente la estructura organizacional educativa sí influye en las prácticas y procedimientos que autoridades, directivos y docentes realizan para el desarrollo de la enseñanza de la lectura de comprensión en los estudiantes de telesecundaria de la zona escolar 000, porque la organización que administra la enseñanza de la lectura de comprensión, se encuentra en un ambiente altamente institucionalizado y ha incorporado programas para el fomento de la lectura socialmente legitimados y racionalizados en su estructura organizacional educativa formal aunque no tengan efectividad en el logro del fin educativo. Al mismo tiempo se ha creado una estructura organizacional educativa informal para reforzar la legitimidad y supervivencia con prácticas para estabilizar las relaciones internas y externas pero con resultados por debajo del promedio en la comprensión lectora en las y los estudiantes de telesecundaria.

La presente investigación presenta un nivel conceptual y crítico en su aportación a la organización de la comprensión lectora en telesecundaria por lo tanto su transferibilidad consiste en incorporar la reflexión sobre las prácticas organizacionales denominadas como mitos y ceremonias no con el objetivo de eliminarlas necesariamente, sino con la intención de elaborar estrategias para incrementar la efectividad en la enseñanza de la lectura de comprensión sin descuidar temas como la legitimidad y la supervivencia de la organización.

Entre las limitaciones del estudio se destaca que al utilizar un enfoque metodológico cualitativo e interpretativo, donde se realizaron entrevistas en una única zona escolar y con una muestra por conveniencia que incluyó siete escuelas telesecundarias; los hallazgos no se pueden generalizar ni pensar que describen situaciones estables e invariables. Sin embargo, también es cierto que se generó un conocimiento de tipo organizacional sobre cómo influye en el fenómeno educativo, al grado de ofrecer una explicación sobre por qué los resultados en pruebas estandarizadas a estudiantes de telesecundaria señalan que estamos por debajo del mínimo aceptable en competencias básicas (incluyendo lectura de comprensión) y no solo se debe a razones pedagógicas.

Con base en los resultados de la investigación y con todo el cuidado del fenómeno de la enseñanza y organización de la comprensión lectora que exige, se sugiere dos vertientes para futuras investigaciones: primero profundizar en las razones y el efecto del cambio de la estructura formal considerando el ambiente institucional donde se localiza la organización educativa; segundo explorar el tema de liderazgo por parte de la organización educativa en la conformación de los contextos institucionalizados donde la compleja red de relaciones de poder juegan un papel crucial.

Conclusiones

El estudio se propuso analizar la enseñanza de la lectura desde la teoría de la organización, considerando el impacto de estructuras, procesos y dinámicas organizacionales en la formación de lectores competentes en el nivel educativo básico de telesecundaria, ante lo cual se concluye que la mirada organizacional en un fenómeno educativo aporta desde su campo epistemológico conceptos que se visibilizan en las mismas interacciones pedagógicas, al mismo tiempo aporta aristas como la legitimidad, la supervivencia organizacional como prioridad de administrativos y gestores y la importancia que tiene la estructura organizacional

educativa formal e informal en la efectividad de la enseñanza de la comprensión lectora.

En lo que se refiere al objetivo general sobre identificar los elementos organizativos que favorecen la comprensión lectora en los estudiantes de telesecundaria se llega a la conclusión que la ausencia de un modelo educativo que proponga rutas educativas para la enseñanza de la lectura de comprensión que oriente pedagógicamente, así como no considerar de forma consciente, por parte de las y los directivos, una estructura organizacional educativa que coordine el trabajo de los distintos actores educativos, marque los criterios de control y evaluación para la toma de decisiones educativa en los tres grados escolares, resulta imprescindible para incrementar la efectividad de estudiantes que dominen la lectura.

Es una necesidad promover una cultura de la evaluación formativa tanto de los programas para el fomento de la lectura como de las estrategias pedagógicas implementadas en el aula. También es conveniente agregar en la estructura de la organización educativa para la comprensión lectora, un departamento especializado para enseñanza, promoción y evaluación de la lectura de comprensión en telesecundaria, en línea con lo investigado y propuesto por Villamizar y Gualdron (2023).

En cuanto a los objetivos específicos se identificó la estructura organizacional educativa, pero se observa que no es consciente en los actores educativos, es decir, no se pone especial atención en temas como la coordinación, control y evaluación al momento de implementar los programas para fomento de la lectura, aunque sí se destacan temas como currículum y didáctica en la enseñanza de la lectura en la zona escolar 000 de telesecundaria. Esto implica que las acciones se realizan pero suelen no estar enlazadas unas con otras, y en muchas ocasiones, poco o nada se involucran los aspectos pedagógicos tratados en clase. Además, las evaluaciones que se realizan a principio de año no son referente para elaborar los planes de trabajo con base en un estudio donde se detecten causas principales para asignar estrategias en específico. Cabe destacar que se logró distinguir la estructura formal, la informal, los mitos y ceremonias que explican la legitimidad de los actos y programas efectuados pero con baja efectividad, aunque el efecto del ambiente altamente institucionalizado en la educación básica lo autojustifica debido a que sí hay mucho trabajo pero con resultados por debajo del mínimo esperado.

En el segundo objetivo específico se analizó la relación entre la estructura de la organización educativa de la lectura y el rendimiento lector de los estudiantes, donde se destaca que si bien los programas destinados a la promoción de la lectura no han sido efectivos, de acuerdo a los resultados de las pruebas PISA y MEJOREDU pero, en contraparte sí logran institucionalizar mitos y ceremonias racionalizados en la estructura formal que otorgan legitimidad y aseguran la continuidad de la organización aunque su efectividad no sea la requerida.

Se concluye que los mitos y ceremonias institucionalizados tienen la función de lograr la aceptación del medio ambiente educativo en telesecundaria, a través de los cuales se obtiene aprobación y legitimidad con base a objetivos, estrategias, programas y acciones por parte de la organización para la enseñanza de la comprensión lectora aunque su efectividad es baja.

La propuesta que se hace es considerar el campo de lo pedagógico y la estructura organizacional educativa al implementar programas de fomento a la lectura, estrategias de lectura, modelo educativo o todo aquello que se considere necesario para la enseñanza de la comprensión lectora. Porque en la mayoría de los estudios sobre la lectura en los distintos niveles educativos destacan problemas de orden, coordinación, control y dirección (Cadavid, et al., 2019; Elche y Yubero, 2019; Fonseca, et al., 2019; Romero y Heredia, 2019; Gómez, 2020; Navarro, et al., 2020; Ripalda, et al., 2020; Valdivia y Fernández, 2020; Carlos, 2021; Lusquinos, 2021; Bravo, et al., 2023; Bustos, et al., 2023; Quiceno, 2023; Salazar y Rivera, 2023; Arias, 2024; Auccaylle, 2024; Jihuallanca, 2024; Morales-Escobar, et al., 2024; Quevedo, 2024) sin embargo, como prevalece el campo epistemológico de lo pedagógico esos problemas que son más del campo organizacional no son atendidos en su justa dimensión. Con lo cual, es verdad que existen muchos esfuerzos por parte de varios actores educativos pero carecen de una estructura organizacional que integre metas, prácticas, programas en la obtención de resultados. Aunque se logre legitimidad en la propuesta de trabajo vía mitos y ceremonias racionalizados.

En este sentido, construir un modelo educativo específico de los tres grados escolares que responda al contexto, situaciones y características de la telesecundaria pero, al mismo tiempo, proponer una estructura organizacional educativa que complemente lo pedagógico con miras a contar con un cuadro de la organización donde se designe posiciones, oficinas, departamentos y programas vinculados con las metas y políticas a seguir. Establecer una coordinación de las prácticas, procedimientos, técnicas, productos y servicios que sean los medios

para alcanzar los fines en tanto incrementar la efectividad. De la misma manera, crear dispositivos de control que proporcionen información a lo largo de los procesos para tomar decisiones que conduzcan a la efectividad.

La enseñanza de la lectura de comprensión es un fenómeno educativo que sucede al interior de una organización, por eso se debe de pensar desde lo organizacional y lo pedagógico. Las investigaciones que conforman el estado del arte mencionan elementos que influyen en la práctica docente, pero son elementos que forman parte de la organización de la lectura, lo que requiere un aprendizaje para dirigir y administrar con criterios pedagógicos esas prácticas educativas. Se logró identificar las diferentes perspectivas y prácticas de la enseñanza de la lectura de comprensión, ya que en su mayoría se observa la necesidad de: implementación, gestión y evaluación de programas, sin embargo son elementos de la estructura organizacional educativa que no se conciben porque pertenecen a un campo epistemológico distinto a lo pedagógico por parte de los actores educativos. Una perspectiva diferente a lo planteado por Villagrán, et al., 2018 que desde el liderazgo escolar consideraba necesario pasar de lo administrativo a lo pedagógico, donde el desarrollo profesional de directivos y docentes era determinante para tener una estructura organizativa adecuada a las necesidades del fenómeno educativo.

Realizar esta integración entre pedagogía y organización hará posible instrumentar el orden en la propuesta educativa de la enseñanza de la comprensión lectora, con una lógica organizacional susceptible de trazar rutas para alcanzar los objetivos y, en caso de no lograrse, se tendrá claridad dónde buscar y qué cambios hacer para reorientar la organización hacia el nivel de efectividad esperado.

Resulta necesario construir una cultura que considere la evaluación de los programas y acciones emprendidas para la enseñanza de la comprensión lectora en las y los estudiantes de telesecundaria, porque la lectura de comprensión es un medio para la inclusión social y la autonomía de las personas en tanto que brinda una herramienta para seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

Referencias bibliográficas

- Arias, J. (2024). Gestión curricular de la Política de Fomento de la Lectura en la Escuela Unificada República de Perú. *Gestión De La Educación*, 10(2). <https://doi.org/10.15517/rge.v10i2.58734>
- Auccaylle, J. (2024). *Liderazgo pedagógico del monitoreo y acompañamiento docente en el aprendizaje de la lectura en el nivel primaria en Marcaconga - Cusco* [Trabajo Académico de Segunda Especialidad, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/a3361cc1-6560-43a1-bc58-6f342ff699bc>
- Banco Mundial. (2019). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2019: La naturaleza cambiante del trabajo, cuadernillo del “Panorama general”*. Banco Mundial. <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>
- Barrios, Y. B., Alcalá, M. A., Carrillo, M. S., & Vargas, L. E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 138-163. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278340>
- Bravo, R. N., Vargas, K. V., Manzano, M., & Lazo, C. S. (2023). Alfabetismo en el Siglo XXI: Análisis de competencias de lectura y escritura en Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 29, 183-196. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40946>
- Bustos, M. Y., Orejuela, L. F., Caballero, A. N., & Ortiz, W. (2023). La enseñanza-aprendizaje de la lectura en el séptimo año de la educación general básica. *Sinergia Académica*, 6(Especial), 81-100. <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/107>
- Cadavid, N., Jiménez-Jiménez, S., Quijano, M. C., & Solovieva, Y. (2019). Corrección de las dificultades psicopedagógicas de la lectura en español. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37(2), 361-374. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.6628>
- Carlos, E. N. (2021). *Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este* [Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b2393152-7aee-4aea-99d9-5181ac477135/content>
- Chumpisuca, Y. (2022). *Gestión administrativa y clima organizacional de los trabajadores del Instituto de Educación Superior-CIMAC, Abancay, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89270>

- Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (2011) *El bote de basura como modelo de elección organizacional*. Gestión y Política Pública 247-290 (Trabajo original publicado en 1972)
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU). (2023). *Evaluación diagnóstica del aprendizaje de las y los alumnos de educación básica 2022-2023. Informe de Resultados*. Primera edición. ISBN serie digital: 978-607-8985-02-9.
- Daft, R. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. Cengage Learning. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Disenio_Organizacional.pdf
- Díaz, H. (2021). *Estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional en la carrera profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto, año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9159>
- Díaz, L. (2022). Cultura organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, Chota - Cajamarca. *Sciencevolution*, 1(1), 24-30. <https://doi.org/10.61325/ser.v1i1.9>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 7-103). Fondo de Cultura Económica.
- Elche, M., & Yubero, S. (2019). La compleja relación de los docentes con la lectura: El comportamiento lector del profesorado de educación infantil y primaria en formación. *Bordón: Revista de Pedagogía*, 71(1), 31-45. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2019.66083>
- Espiella, R., & Restrepo, C. (2020). Teoría fundamentada. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 49(2), 127-133. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2018.08.002>
- Ferrando, F. (2023). *Análisis del clima organizacional de los centros de educación secundaria: Incidencia de las formas organizativas y las condiciones de trabajo* [Tesis de maestría, Universidad de la República]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15211.76328>
- Fonseca, L., Migliardo, G., Simian, M., Olmos, R., & León, J. A. (2019). Estrategias para mejorar la comprensión lectora: Impacto de un programa de intervención en español. *Psicología Educativa: Revista de los Psicólogos de la Educación*, 25, 91-99. <https://doi.org/10.5093/psed2019a1>

- Gallegos de Dios, O. (2022). Escuelas rurales multigrado y Telesecundarias en México, ¿existió recuperación de aprendizajes tras la crisis educativa por la COVID-19? *Sincronía, Revista de Filosofía, Letras y Humanidades*, 27(83), 368-386. <https://doi.org/10.32870/sincronia.axxvii.n83.20a23>
- Giler-Medina, P. X., Cedeño-Ostaiza, J. D., & Cevallos-Lucas, E. V. (2023). Fortalecimiento de la competencia lectora y animación a la lectura en docentes de educación básica. *REFCaIE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 11(2), 1-14. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3745>
- Gómez, D. (2020). *Representaciones sociales de los docentes de educación básica y media acerca de la lectura crítica y su relación con las políticas educativas de lectura* [Tesis de maestría, Universidad del Tolima]. <https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/3ac43dd5-c442-4299-b492-87c9b22a5a84/content>
- Jihuallanca, J. (2024). *Estrategias formativas y liderazgo pedagógico para mejorar la competencia de lectura en estudiantes de educación primaria - Cusco* [Trabajo Académico de Segunda Especialidad, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/c4cbd3b5-ee63-4917-9077-a3e20c7aa33e>
- Lusquinos, C. (2021). *Liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en escuelas primarias* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid]. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/700308?locale-attribute=es>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. En P. DiMaggio & W. Powell (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 79-103). Fondo de Cultura Económica.
- Morales-Escobar, I., Londoño, M., & Doria-Correa, R. (2024). Programa Interdisciplinar de Reflexión, Formación, Acción para la Enseñanza de la Lectura Crítica. *Investigación Cualitativa en Educación*, 13(3), 165-182. <https://doi.org/10.17583/qre.10461>
- Muñoz, R. del P., Cámac, J. C., & Sánchez, L. D. (2023). Cultura organizacional y evaluación del desempeño docente en la IE n° 3071 Manuel Tobias García Cerrón, Puente Piedra, Lima. *IGOBERNANZA*, 6(22), 267-292. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.255>
- Navarro, F., Ávila, N., Calle-Arango, L., & Cortés, A. (2020). Leer, escribir y hablar en perfiles de egresados de educación superior: Contrastes entre instituciones y carreras. *Calidad en la educación*, 52, 170-204. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n52.766>

- Negrete, M. V. (2019). ¿Es la lectura un componente importante de la cultura organizacional en las empresas? *Revista GEON (Gestión, Organización y Negocios)*, 6(2), 97-109. <https://doi.org/10.22579/23463910.157>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- Pérez, E. (2023). *La cultura organizacional y desempeño docente en las universidades de Lima Metropolitana* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villareal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/7100>
- Perrow, C. (2024) *Una sociedad de organizaciones*. (María A. Duck. Trans.) *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (59) 19 -55. (Trabajo original publicado en 1992) <https://doi.org/10.5477/cis/reis.59.19>
- Pfeffer, J. (2000) *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización: Problemas y posibilidades*. (María del Pilar Carril Villareal. Trans.) Oxford University Press. (Trabajo original publicado en 1997)
- Ponce, I. (2022). Discurso y práctica docente: Intervenciones en la enseñanza de la lectura. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (16), 128-142. <https://doi.org/10.37135/chk.002.16.08>
- Quevedo, L. M. (2024). *Clima organizacional y su relación en el área de comunicación de los estudiantes del cuarto año de educación secundaria de la Institución Educativa JEC San Fernando, distrito de Manantay, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali]. <https://apirepositorio.unu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7f197fac-82f2-4931-b44e-d83636fd0922/content>
- Quiceno, L. (2023). *Prácticas de lectura en el cotidiano escolar de la localidad de Sumapaz, política educativa y trabajo docente* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.2614/te.2614.pdf>
- Ripalda, V., Macías, J., & Sánchez Mata, M. (2020). Rincón de lectura, estrategia en el desarrollo del lenguaje. *Horizontes, Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 4(14), 127-138. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v4i14.98>
- Romero, M. F., & Heredia, H. (2019). Técnicas para la evaluación de la lectura y las TIC: Tres cuestionarios para su diagnóstico. *Campo Abierto, Revista de Educación*, 38(1), 45-63. <https://revista-campoabierto.unex.es/index.php/campoabierto/article/view/3154>

- Romero, S. (2019). *Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f6a38dbd-e233-4867-b0bd-48f6b1b17022/content>
- Salazar, A. M., & Rivera, A. A. (2023). Estrategia de evaluación formativa en lectura crítica para mejorar el quehacer pedagógico en las instituciones educativas urbanas de Miranda, Cauca. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 388-409. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7724
- Salcedo Ticlla, M., Campana Concha, A. R., & Urbina, G. (2023). Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas San Juan Bautista, UGEL Huamanga. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4971-4981. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4811
- Saredo, F., Kanovich, S., Adinolfi, S., Estévez, J., Molinelli, R., & Ferreira, R. (2024). Enseñanza de la lectura y la escritura en la universidad: Recorridos colaborativos de investigación-acción. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 29(103), 27-27. <https://ojs.rmie.mx/index.php/rmie/article/view/5>
- Sierra, D. M. (2024). La enseñanza de la lectura y la escritura desde criterios de medición y comprensión para estudiantes del grado 3. *Ciencia y Educación*, 5(10.1), 32-44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13917297>
- Simon, J & March, H (1977) *Teoría de la organización*. Barcelona: Editorial Ariel
- Valdivia, S. V., & Fernández, M. E. (2020). La evaluación formativa en un contexto de renovación pedagógica: Prácticas al servicio del éxito. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 26. <https://doi.org/10.15517/aie.v20i1.40159>
- Villagrán, C., Mellado, M. E., & Cubo-Delgado, S. (2018). Relación entre variables mediadoras del desempeño docente y resultados educativos: Una aproximación al liderazgo escolar. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (87), 213-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7341379>
- Villamizar-Barrera, L. D., & Gualdrón, M. Z. (2023). Cultura organizacional, asertividad y empoderamiento de saberes en la comunidad del programa de enfermería en la Universidad de Santander, campus Cúcuta. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 52-60. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3265>
- Weick, K. (2009). Educational organizations as loosely coupled systems (Caldera, D., & Ortega, M., Trans.). *Revista Gestión y Estrategia*, (36), 93-110. (Trabajo original publicado en 1976). <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2009n36/Weick>