

## GESTIÓN CURRICULAR DE LA POLÍTICA DE FOMENTO DE LA LECTURA EN LA ESCUELA UNIFICADA REPÚBLICA DE PERÚ

### Curriculum management of the Reading Promotion Policy at Escuela Unificada República de Perú

Gestão Curricular da Política de Promoção da Leitura na Escola Unificada República de Perú

Jacqueline Arias Gamboa<sup>1</sup>

Costa Rica

[jaquelinearigam@gmail.com](mailto:jaquelinearigam@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-5685-1256>

#### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la gestión curricular que realiza el director de la Escuela Unificada República de Perú para la implementación de la Política de Fomento de la Lectura. Es de interés para la administración educativa, ya que la integración y coordinación efectiva de dicha política en el currículo escolar permite contribuir con la mejora de la calidad educativa. Esto porque al establecer la correlación adecuada entre las políticas y la planificación curricular, la administración educativa puede optimizar los recursos disponibles y fomentar un entorno educativo que busque la calidad y la excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este estudio emplea el enfoque de investigación cualitativo con diseño fenomenológico, lo cual permite comprender desde la experiencia y la perspectiva de las personas informantes el fenómeno de estudio. Para recolectar la información se implementa la observación no participante, la entrevista semiestructurada y el grupo focal como técnicas de investigación. Doce personas informantes, distribuidos entre personal docente, administrativo y técnico administrativo forman parte de la muestra. Entre los hallazgos se encuentran: la falta de apoyo de la familia, la cual es crucial para el desarrollo inicial de las habilidades de lectura y escritura. El centro escolar carece de un Plan Institucional de Lectura (PIL), así como falta de capacitación por parte del personal docente y administrativo en materia de la Política de Fomento de la Lectura, esto implica que no hay un proceso de gestión curricular que permita la integración de dicha política en el currículo escolar.

**PALABRAS CLAVE:** EDUCACIÓN, GESTIÓN CURRICULAR, SUPERVISIÓN, POLÍTICA EDUCATIVA, LECTURA

#### ABSTRACT

This paper aims to examine the curricular management undertaken by the principal at Escuela Unificada República de Perú for the implementation of the Reading Promotion Policy. It is of interest to educational administration because the effective integration and coordination of this policy into the school curriculum contribute to the improvement of educational quality. This is because, by establishing a meaningful correlation between policies and curriculum planning, educational administration can optimize available resources and cultivate an environment that strives for quality and excellence in the teaching-learning process. This study employs a qualitative research approach with a phenomenological design, allowing us to comprehend the study phenomenon through the experiences and perspectives of the informants. To collect information, non-participant observation, semi-structured interviews, and focus groups are implemented as research techniques. Twelve informants, distributed among the teaching, administrative, and administrative technical staff, are part of the sample. The findings reveal a significant factor: the lack of family support, which is crucial for the initial development of reading and writing skills. The school lacks an Institutional Reading Plan (PIL), and there is also a deficiency in training for the teaching and administrative staff

<sup>1</sup> Universidad de Costa Rica

regarding the Reading Promotion Policy. This implies that there is no curricular management process that allows the integration of said policy into the school curriculum.

**PALABRAS CLAVE:** EDUCATION, CURRICULAR MANAGEMENT, SUPERVISION, EDUCATIONAL POLICY, READING

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a gestão curricular realizada pelo diretor da Escuela Unificada República de Perú para a implementação da Política de Promoção da Leitura. É do interesse da administração educativa, uma vez que a integração eficaz e coordenação desta política no currículo escolar permite contribuir para a melhoria da qualidade educativa. Isso porque, ao estabelecer uma correlação adequada entre as políticas e o planejamento curricular, a administração educacional pode otimizar os recursos disponíveis e fomentar um ambiente educacional que busca a qualidade e a excelência no processo de ensino-aprendizagem. Este estudo utiliza a abordagem qualitativa de pesquisa com desenho fenomenológico, o que permite compreender o fenômeno do estudo a partir da experiência e perspectiva dos informantes. Para coletar informações, são utilizadas como técnicas de pesquisa a observação não participante, a entrevista semiestruturada e o grupo focal. Fazem parte da amostra doze informantes, distribuídos entre professores, administrativos e técnicos administrativos. Entre os achados, destaca-se a falta de apoio familiar, crucial para o desenvolvimento inicial das habilidades de leitura e escrita. A escola carece de um Plano Institucional de Leitura (PIL), bem como de formação por parte do corpo docente e administrativo relativamente à Política de Promoção da Leitura. Isto implica que não existe um processo de gestão curricular que permita a integração da referida política no currículo escolar.

**PALABRAS CLAVE:** EDUCAÇÃO, GESTÃO CURRICULAR, SUPERVISÃO, POLÍTICA EDUCACIONAL, LEITURA

## INTRODUCCIÓN

**D**ifundir en este artículo los resultados del análisis del proceso de gestión curricular de la Política de Fomento de la Lectura que se lleva a cabo en la Escuela Unificada República de Perú nace de dos experiencias. La primera surgió hace varias décadas, cuyos recuerdos aún anidan en la memoria y plasmados en letras describen a una niña perpleja ante la vitrina de tantas librerías en plena ciudad. A lo lejos el bullicio producido por las fábricas, el transporte, la humanidad en sí. Sujetan su mano y empiezan a andar. De pronto la mirada tierna y maternal se detiene ante una de ellas, la invita a entrar. Entran las dos. Pasa entre un estante y otro, algunos están muy altos como para lograr alcanzarlos. Colores, tamaños y grosores, una fiesta mágica se vive ahí. Al fin toma uno que reza: “*Las travesuras de Enriqueta Cayetana*” y dice: -gracias, mamá-. Desde ese entonces la familia se convirtió en un eje fundamental, no solo la decodificación de palabras sino para su comprensión.

La segunda se relaciona con los datos suministrados por el Programa Estado de la Nación (PEN) (2021) y el PEN (2023), cuyos informes hacen alusión a la problemática social a la que se enfrenta la sociedad costarricense en materia de lectura y escritura, dos competencias comunicativas fundamentales para el desarrollo y crecimiento individual y colectivo de cada ser humano. No obstante, el estudiantado costarricense presenta niveles bajos en comprensión lectora y escritura, lo que conlleva preguntarse: ¿cómo se están gestionando los procesos de enseñanza-aprendizaje e integrando las políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educación Pública (MEP), en

los centros escolares?

A la luz de las dos experiencias anteriores, una vivencial y la otra social, se propuso como objetivo de este artículo analizar la gestión curricular que realiza el director de la Escuela Unificada República de Perú (a partir de este momento se abreviará a Escuela Unificada) para la implementación de la Política de Fomento de la Lectura; la cual permite correlacionar en todas las asignaturas del currículo escolar el desarrollo de las competencias comunicativas de la lengua española. Además, integra a los diferentes actores que intervienen en el proceso educativo, llámense familia, sociedad y comunidad escolar para promover la lectura.

En la educación costarricense, desde la administración educativa, se debe velar por la integración de las políticas educativas que el ente rector emane, las cuales contribuyen a una educación de calidad para la persona estudiante. Educación que le permita integrarse a la sociedad de manera adecuada, no solo a nivel nacional sino integrarse con otras culturas internacionales. Siendo la comunicación fundamental para todo proceso entre seres humanos, debe la administración del centro escolar promover por medio de la malla curricular estrategias que permitan desarrollar las competencias comunicativas e implementar las políticas educativas.

En este caso en específico, se centrará el interés en cómo la persona directora gestiona y supervisa, desde su administración, la implementación de la Política de Fomento de la Lectura y cómo esta se integra al currículo escolar. Dicho lo anterior, este artículo se compone de los siguientes apartados; Introducción, Referentes teóricos, Diseño de investigación, Discusión de la información y Conclusiones.

## **REFERENTES TEÓRICOS**

El sustento teórico de este artículo gira en cinco conceptos fundamentales, a saber: administración educativa, gestión educativa, gestión curricular, gestión curricular de la Política de Fomento de la Lectura y supervisión educativa.

### **Administración educativa**

La administración educativa es una disciplina que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos en los centros escolares, según autores como Robbins y Coulter (2010), Chiavenato (2007) y Arroyo (2001). Esto quiere decir que el objetivo principal es asegurar el funcionamiento eficiente y efectivo de las instituciones educativas, ya sea a nivel de la educación primaria, secundaria, universitaria o en otros ámbitos de la educación.

Por medio de esta disciplina, el proceso educativo al ser administrado alcanza las metas establecidas por la institución; relacionadas con los objetivos a nivel país, en cuanto a política educativa. Es por esta razón que la administración educativa permite hacer una lectura amplia

de la sociedad para conocer, interpretar y analizar las necesidades, desafíos y fortalezas de un centro escolar. El acto educativo debe planificarse estratégicamente para alcanzar los objetivos del centro escolar. Además, debe existir un proceso de control o supervisión que permita dar seguimiento a aquellas estrategias implementadas y, a la vez, observar la labor que realizan las personas colaboradoras. La dirección recae sobre la persona gestora del centro educativo, quien delega funciones de acuerdo con las habilidades e intereses de los miembros que forman parte de la organización.

Dadas las funciones de la administración educativa y el papel central desempeñado por la persona directora del centro escolar, se evidencia que esta disciplina surge para abordar y superar los desafíos diarios inherentes al proceso educativo. En este contexto, Martínez (2012) sostiene que la administración educativa constituye un campo amplio que posibilita la comprensión del funcionamiento de una institución educativa. Este enfoque invita a examinar la organización, la dirección y la gestión efectiva, haciendo hincapié en el uso adecuado de los recursos, considerando tanto aspectos financieros como de prestación de servicios.

En relación con lo anterior, Garbanzo y Orozco (2007) sostienen que los “desafíos exponen a la administración de la educación a su principal reto: a su capacidad de gestión en aras de la construcción de un desarrollo sostenible con equidad, calidad y justicia” (p. 99). Esta afirmación destaca la importancia de abordar de manera efectiva los desafíos presentes, no solo para el funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, sino también para contribuir al desarrollo integral y equitativo de la sociedad.

### **Gestión educativa**

La gestión educativa es una disciplina que suele homologarse a la administración educativa, pero entre ambas áreas hay diferencias sustanciales; mientras que la gestión se centra en la ejecución de acciones concretas para alcanzar los objetivos propuestos, la administración aborda el logro de metas a través de la eficiente utilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Según Chacón (2014):

la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De allí, se pudiera hacer una distinción entre ambos conceptos. Porque la gestión es el todo y la administración es una parte del todo. (p. 152)

De acuerdo con lo anterior, la gestión representa el conjunto integral de acciones (el todo) y la administración se percibe como una parte esencial de ese conjunto, de ese todo. Esta diferenciación destaca la interdependencia y complementariedad de ambas disciplinas, subrayando la importancia de una gestión educativa efectiva para convertir la planificación estratégica en realidad tangible en el ámbito educativo.

Obsérvese que la relevancia del concepto de gestión educativa radica en su capacidad para conferir calidad a los servicios administrativos en el ámbito educativo. En el mismo orden de ideas, la gestión educativa implica la habilidad de establecer relaciones efectivas entre la estructura organizacional, la estrategia, los sistemas, el liderazgo, las capacidades y los objetivos superiores de la institución educativa. Además, se destaca la importancia de articular de manera efectiva los recursos disponibles para alcanzar los resultados deseados (Martínez, 2012). En este sentido, la gestión educativa se erige como un elemento crucial para optimizar la función administrativa, asegurando así la entrega de servicios educativos de calidad.

De acuerdo con la perspectiva de Martínez (2012) y de Chacón (2014), se destaca que la gestión educativa no solo implica la eficaz articulación de recursos para alcanzar metas específicas, sino que también se ve influida por factores socioculturales, económicos y sanitarios. Estos elementos determinan las acciones necesarias para satisfacer las demandas de la comunidad educativa. La figura directiva de la institución debe poder leer contextualmente la organización y abordar estas necesidades mediante un proceso de gestión educativa contextualizado, asegurando la entrega de servicios educativos de calidad (Martínez, 2012 y Chacón, 2014).

### **Gestión curricular**

La gestión curricular se refiere a la planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los aspectos relacionados con el currículo en una institución educativa. El currículo comprende el conjunto de objetivos, contenidos, metodologías, evaluaciones y recursos didácticos que se utilizan para guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje en una determinada asignatura, nivel educativo o centro escolar. Es decir, implica la toma de decisiones estratégicas para diseñar, implementar y mejorar el currículo con el objetivo de asegurar la calidad y relevancia de la educación.

Alvarado (2019) indica que “la gestión curricular permite reconceptualizar la visión del currículo y las formas en las cuales se desarrolla mediante nuevas prácticas pedagógicas, didácticas y administrativas” (p. 10). Esto quiere decir que mediante la gestión curricular se pueden desarrollar estrategias en función de las necesidades de la comunidad estudiantil y contextualizadas a su realidad inmediata. Por ende, “la gestión curricular es un proceso dinámico, dinamizador, integrador, problematizador e innovador orientado a la resignificación y transformación de los procesos formativos desde y para el currículo” (Alvarado, 2019, p. 11). Esta concepción resalta la naturaleza activa y transformadora de la gestión curricular, que busca constantemente mejorar y adaptarse para ofrecer experiencias educativas significativas y pertinentes para el centro escolar.

Según García, Cerdas y Torres (2018), la gestión curricular se concibe como un proceso integral que abarca todos los elementos involucrados en el proceso educativo. De acuerdo con esta perspectiva, los servicios que complementan o favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje, como el transporte y el comedor, deben considerarse intrínsecos a la gestión curricular. No

obstante, se destaca que los procesos pedagógicos propiamente dichos son los que mantienen una vinculación primordial con la gestión curricular, junto con los elementos circundantes relacionados con la práctica docente. Esta visión de la gestión curricular subraya la importancia de abordar no solo los aspectos académicos, sino también los servicios adicionales que impactan en la experiencia educativa de las personas estudiantes.

Por consiguiente, la persona gestora del centro educativo debe velar por que la gestión curricular se articule con diferentes elementos o factores que intervienen de manera directa o indirecta con el acto educativo. De esta forma, se entiende que desde el centro escolar se debe gestionar en el currículo la implementación de las diversas políticas educativas que el ente rector, en el caso específico de Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública (MEP), propone para la mejora de la calidad educativa. Por lo tanto, este artículo se enfoca en la gestión curricular que realiza la persona directora de la Escuela Unificada sobre la Política de Fomento de la Lectura; política nacional para fomentar las competencias lingüísticas en el área de la lengua española.

### **Gestión curricular de la Política Fomento de la Lectura**

Desde la gestión curricular la persona directora debe velar por que el centro escolar acoja las políticas educativas que establece el MEP y, de esta manera, el currículo escolar promueva los objetivos e intereses que las autoridades ministeriales han establecido para la construcción del modelo de persona ciudadana deseada. En este sentido, la Política de Fomento de la Lectura (2013) debe acogerse dentro del currículo escolar, ya que la lectura y la escritura son dos competencias fundamentales para el desarrollo integral del ser humano.

En esta misma línea, es importante comprender que una Política Educativa es una iniciativa del Estado, cuyo objetivo principal es abordar problemáticas sociales relacionadas con la educación. Se trata de un conjunto de estrategias gubernamentales diseñadas para mejorar los estándares educativos. Como señala Cruz (2020), la “política educativa se diferencia de otras manifestaciones de política pública, precisamente por su componente educativo” (p. 2). Es decir, estas políticas representan un conjunto de mandatos y acciones que vinculan el ámbito educativo y el político.

Para Capella (2004) una Política Educativa:

se trata de directrices que señalan los gobiernos para el sector de la educación en el marco de su política general, partidista o nacionalista. Es decir, los criterios y la orientación que deben inspirar los fines, la estructura, la organización, los contenidos, la generalización, la duración, la formación de docentes, la financiación, etcétera, de cada nivel y aspecto del sistema educativo, en el marco de la Constitución, de una reforma educativa o de los planes de desarrollo educativo existen. (p. 11)

En relación con lo anterior, la Política Educativa orienta la organización de los centros escolares según los contenidos pertinentes para la formación del ser humano y busca contribuir

a la calidad educativa, la equidad y la eficacia. En el mismo orden de ideas, Robles (2021) señala que “una política educativa conlleva esfuerzos que alcanzan el sistema en todas sus dimensiones, en la búsqueda de la calidad educativa, entendida desde la lógica de la institucionalidad, es decir, del Estado” (p. 1).

Por consiguiente, es necesario mencionar que, durante el 2013, el Ministerio de Educación Pública elabora la Política de Fomento de la Lectura, la cual se acoge al acuerdo nacional sobre educación, establecido por el Consejo Superior de Educación (CSE)(2008); es decir, la gestión administrativa que realice la persona líder de un centro escolar debe estar impregnada siempre de prácticas que permitan la calidad educativa; por ende, desde el objetivo de dicha política se deben fomentar y desarrollar las competencias lingüísticas de las personas estudiantes para ser competentes en las nuevas sociedades.

A la luz de lo anterior, se comprende la Política de Fomento de la Lectura como una estrategia de Gobierno orientada a promover y desarrollar las cuatro competencias lingüísticas: habla, escucha, lectura y escritura, en la lengua española. En este sentido, las acciones, decisiones y estrategias que se implementan para la mejora de esta área se gestionan desde diversos actores, entre ellos: familia, sociedad, estudiantes, docentes y personal administrativo e involucra el currículo escolar en todas sus asignaturas.

Nótese que, a pesar de tener una Política en materia de lectura, el estudiantado costarricense presenta niveles bajos en estas competencias, según el PEN (2021) y PEN (2023). Por ende, es fundamental comprender y analizar la gestión curricular que realiza la persona directora del centro escolar para implementar esta política en el currículo escolar.

### **Supervisión educativa**

La supervisión educativa es un proceso que implica la observación, evaluación y orientación de las actividades pedagógicas y administrativas en instituciones educativas, cuyo objetivo es mejorar la calidad de la educación a través de la retroalimentación constructiva y el apoyo a las personas profesionales de la educación. Asimismo, esta debe ser integral y consecuente.

En la práctica se llevan a cabo dos tipos de supervisión: una de naturaleza administrativa y otra centrada en aspectos docentes. En cualquier proceso o actividad institucional, la supervisión se convierte en una herramienta esencial para el control de resultados. Por ejemplo, durante la implementación de estrategias o metodologías de trabajo, la supervisión permite intervenir ante resultados negativos, posibilitando mejoras antes de la conclusión del proceso y transformando los resultados en positivos. Además, la supervisión es fundamental al proporcionar a la gestora educativa información detallada sobre qué actividades se realizan, dónde están ocurriendo y cómo se ejecutan. Este conocimiento preciso facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de ajustes o mejoras necesarias en tiempo real, optimizando así la eficiencia y

efectividad de las operaciones institucionales.

Pérez et al. (2018) consideran que “la supervisión, en los centros educativos constituye una función de responsabilidad de los directivos, los cuales deben cumplir dicha función en su propia institución, sea de manera individual o en equipo” (p. 64). Según lo anterior, todo sistema educativo se asocia a él el proceso de supervisión, que permite una adecuada administración e implica la participación de los actores del proceso educativo: gestores, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y la comunidad.

La supervisión escolar va más allá de la mera fiscalización; también desempeña un papel orientador al suministrar sugerencias y ayudas constructivas. Esta orientación busca apoyar el trabajo administrativo en las instituciones educativas, fomentando la creación de unidades de esfuerzo en las escuelas. Asimismo, busca ayudar a los docentes a subsanar debilidades mediante un liderazgo de carácter democrático y participativo. Esta comprensión integral de la supervisión educativa destaca su importancia no solo en el aspecto normativo, sino también en su contribución positiva al desarrollo y mejoramiento continuo de las prácticas educativas. De tal modo que la supervisión se convierte en una herramienta para dar apoyo a las personas colaboradoras, ya que a través del monitoreo se extrae información que permite analizar y contrastar los resultados que se han alcanzado y orientar el trabajo en aquellos casos donde los resultados no han sido los adecuados.

Por lo tanto, se entiende la supervisión como una función inherente a los centros educativos, la cual permite que haya observación, control y participación de los distintos actores del proceso de enseñanza-aprendizaje y, de esta forma, que se oriente el trabajo para alcanzar la calidad educativa.

## **METODOLOGÍA**

Este artículo surge de una investigación desarrollada en el año 2023 en la Escuela Unificada República de Perú la cual planteó como objetivo rector analizar el proceso de supervisión educativa que realiza la persona directora en relación con la implementación de la Política de Fomento de la Lectura en el I y II Ciclos de la Educación General Básica costarricense. La investigación se desarrolló siguiendo un enfoque de investigación cualitativo con un diseño fenomenológico, con el propósito de poder describir, comprender y analizar desde la percepción del personal docente y administrativo de la Escuela Unificada República de Perú cómo se implementa la Política de Fomento de la Lectura desde la gestión del currículo en el centro escolar.

Las personas informantes que formaron parte de este estudio corresponden al director del centro escolar, 10 personas docentes y la bibliotecaria. Las técnicas implementadas fueron el grupo focal, la entrevista semiestructurada y la observación participante. El análisis de los datos se realizó mediante la triangulación de la teoría; se contrasta la teoría y la información obtenida por las diferentes técnicas aplicadas. Además, se utilizó el software Atlas.ti. Dentro de las consideraciones

éticas, la persona informante participó de manera voluntaria y para ello firmó el consentimiento informado. Además, la información brindada es confidencial y anónima.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Seguidamente se realiza la discusión de la información, la cual se desarrolla conforme a las siguientes categorías emergentes: Percepción sobre la lectura y escritura en las personas informantes, Realidad del centro escolar: proyecto de lectura, Contexto sociodemográfico y la Gestión curricular: actividades desde el Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) y las estrategias didácticas del personal docente.

### **Percepción sobre la lectura y la escritura en las personas informantes**

*Pero las semillas son invisibles. Duermen en el secreto de la tierra hasta que a una de ellas se le ocurre despertarse (El Principito, Antoine Saint Exupéry).*

No hay nada más poderoso que la lectura y la escritura para despertar el conocimiento en el ser humano. Estas habilidades, como semillas invisibles, florecen con naturalidad cuando se riegan constantemente, dando paso a un mundo lleno de posibilidades. Desde temprana edad, la familia y la persona docente desempeñan un papel crucial como cultivadores de estas semillas. Estas habilidades no solo son herramientas, sino también puertas hacia la expansión del pensamiento y el descubrimiento personal. La educación, impulsada por la lectura y la escritura, no solo forma criterios, sino que también moldea el futuro. Cabe, entonces, preguntarse: ¿cuál es la percepción de la persona docente con respecto a la lectura y la escritura?

La totalidad de las personas informantes considera importante el hábito de la lectura y la escritura, coinciden en que son la base para todas las demás asignaturas y para el desarrollo personal de cada individuo. Es recurrente en los informantes mencionar que el principal ejemplo para adquirir este hábito es la familia, ya que, si mamá y papá o los encargados legales no leen, el niño o la niña rara vez va a desarrollar este hábito y si lo desarrolla lo hará paulatinamente y con mayor dificultad. Asimismo, resaltan la importancia de exponer al niño y a la niña desde temprana edad a entornos culturales donde la lectura sea una constante. Este contacto temprano con la lectura no solo estimula la imaginación, sino que también contribuye significativamente a la adquisición del lenguaje y a la capacidad de comprensión. En este sentido, la participación activa en espacios culturales se convierte en un elemento esencial para enriquecer el desarrollo integral de la niñez.

Nótese que las personas informantes consideran que tanto la lectura como la escritura son fundamentales; sin embargo, en apartados anteriores se mencionó que el estudiantado costarricense evidencia deficiencias en esta área, por lo que surge la interrogante: ¿tienen estos informantes

conocimiento de las investigaciones nacionales que abordan esta temática? Cada una de las personas partícipes de esta investigación evidenciaron tener una noción básica de lo que señala el PEN (2021) con respecto a la lectura y la escritura en el estudiantado del sistema educativo costarricense y que se extiende incluso fuera de él. No obstante, la información que poseen no ha sido producto de la lectura del informe como tal, sino de lo que han escuchado decir a terceras personas. Por ejemplo, la persona directora menciona que no ha leído el documento, pero que en las capacitaciones o reuniones de personas directoras recalca la importancia de fomentar la lectura y la escritura en el estudiantado; sin embargo, dice conocer que hay un rezago en este ámbito.

El conocimiento sobre la Política de Fomento de la Lectura (2013) que poseen las personas informantes es muy limitado; en primer lugar, la persona directora desconoce la política e indicó que no se implementa en el centro escolar, pero sí se promueve la lectura y la escritura: “No, yo no conozco esa Política, pero sí trabajamos, como le digo, la lectura y la escritura, porque es muy importante. Ahora, el MEP a mí no me ha capacitado” (comunicación personal, 11 de agosto, 2023).

En segundo lugar, la persona bibliotecaria desconoce también el documento; pero, menciona llevar a cabo acciones que están relacionadas con los principios de la Política: “No, no sé cuál es esa Política, a nosotros sí nos dicen que tenemos que fomentar la lectura y la escritura o quizá sí me han hablado de esa Política, pero son tantas que yo no me acuerdo” (comunicación personal, 11 de agosto, 2023).

Por último, las personas docentes mencionan que el documento como tal se desconoce, pero que han recibido capacitaciones por parte de la Asesora Nacional de Español de I y II Ciclos, en materia de lectura y escritura y que dentro del aula se trata de promover.

### **Descubriendo la realidad del centro escolar: proyecto de lectura**

—Croá, croá, qué susto me da. El sapo le gritaba desde su pantano, el grillo intervenía con su voz falsete: —*Cri, cri, cri, apúrate Cocorí. Las ramas se alargaban como garras para atraparlo y veía sombras pavorosas por todas partes. Y cuando un búho abrió su ojo redondo y le gritó: —Estucurú, ¿qué buscas tú? Cocorí arrancó despavorido a todo lo que le daban las piernas (Cocorí, Joaquín Gutiérrez).*

Todo proyecto de lectura, con mayor ímpetu si está enfocado en la niñez, debe despertar la imaginación, crear espacios donde se dé la interacción con los personajes de la literatura y donde se intercambie el conocimiento con otros individuos. En este sentido, la Política de Fomento de la Lectura (2013) establece que todo centro educativo debe crear un Plan Institucional de Lectura (PIL) “(..) de forma que se garantice el diseño, el acompañamiento y la ejecución de distintas actividades institucionales para el fomento y animación de la lectura y la escritura” (MEP, 2013, p. 15). Para que el PIL que la escuela incorpore sea exitoso debe tomar en cuenta el contexto sociodemográfico y cultural en el que se encuentra inmerso el centro escolar, así como las

debilidades y áreas de mejora que presenta la población estudiantil en relación con esta temática.

Aunado a lo anterior, es necesario que la persona directora gestione tanto el recurso humano y físico, así como las estrategias necesarias para que todas las personas colaboradoras puedan atender el proyecto institucional de lectura y cumplir a cabalidad los objetivos establecidos en el PIL.

### *Contexto sociodemográfico*

Con respecto al contexto sociodemográfico, las categorías emergentes surgidas del análisis del discurso de los informantes describen al centro escolar como una escuela sin comunidad; el estudiantado proviene de diferentes comunidades aledañas al centro de la provincia de San José. Además, consideran que las familias no tienen el hábito de la lectura por lo cual los procesos de enseñanza-aprendizaje se vuelven más lentos en la escuela. Obsérvense dichas categorías emergentes en la figura 1.

### **Figura 1**

#### *Descripción del contexto sociodemográfico y cultural*



Nota. Elaborado a partir del análisis del discurso de las personas informantes.

Según la figura 1, los informantes consideran que el contexto sociodemográfico y cultural en el que se desarrolla la escuela se media por necesidades económicas, padres y madres con escolaridad baja, niños y niñas de hogares disfuncionales y en condición de riesgo social. Al respecto, la persona directora del centro escolar menciona:

Esta escuela no tiene comunidad, aquí vienen niños de Coronado, de San Rafael Abajo, San

Rafael Arriba, Hatillos, porque vienen en microbús. Muchos papás trabajan acá [San José] y pasan y dejan los chicos y luego los mandan en microbús [cuando termina la jornada lectiva] o pasan y recogen los chicos. El nivel económico es de mediano a bajo. Aunque es una escuela central, en el corazón de San José, es una escuela con niños con mucho riesgo social, hay niños que provienen de familias disfuncionales. Muchos viven en cuarterías. (comunicación personal, 11 de agosto, 2023)

Nótese que la persona directora señala que el nivel escolar de los padres y madres de las personas estudiantes de la Escuela Unificada es muy bajo e incluso hay quienes no tienen escolaridad. Por lo que en los hogares el apoyo educativo es en la mayoría de las ocasiones nulo: “muchos papás [hace alusión a mamá y a papá] no tienen estudios, entonces el apoyo en casa para estudiar no se da” (comunicación personal, 11 de agosto, 2023). Esto también lo afirman las personas docentes, al indicar que tanto el nivel de escolaridad en los hogares es muy bajo y el apoyo en casa es muy poco:

Lo que pasa es que los papás [hace referencia a mamá y a papá] casi no ayudan, uno le pregunta al chiquito -¿por qué no hizo la tarea? - y te responde que porque mami no me puso a hacer la tarea. Ellos [las personas estudiantes] son de distintas comunidades, por ejemplo, vienen chicos de la León XIII y a veces llegan a casa y no hay nadie en casa que los ayude y algunos [padres y madres de familia] no tienen escolaridad, esto dificulta mucho el aprendizaje. (persona docente 6, comunicación personal, 18 de agosto, 2023)

De la información anterior, se deduce que la mayoría de la comunidad estudiantil proviene de familias donde el nivel de escolaridad es únicamente la primaria; este factor también influye en la manera en la que el estudiantado se acerca al conocimiento y se relaciona con el aprendizaje, así como a las experiencias previas que han tenido relacionadas con el disfrute del arte en general.

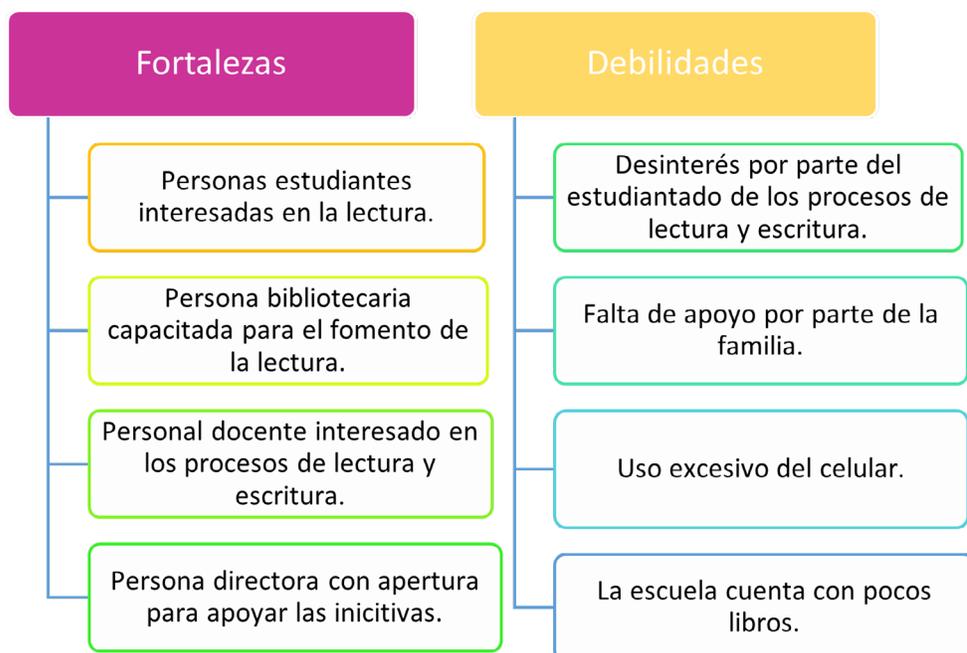
### ***Fortalezas y debilidades detectadas en el diagnóstico realizado por las personas informantes***

Antes de formular el plan institucional de lectura, es necesario que la dirección, las personas docentes y la bibliotecaria hayan previamente realizado un diagnóstico de las necesidades, debilidades y aspectos positivos que presentan las personas estudiantes del centro educativo, para poder concretar un plan de trabajo acorde con esas necesidades, debilidades y fortalezas.

El diagnóstico inicial proporciona una evaluación integral del entorno escolar, como base para formular un plan estratégico para mejorar las áreas débiles. Además, ofrece la oportunidad de extraer lecciones valiosas de las acciones que han arrojado resultados positivos. A través de este proceso, se logra una comprensión detallada del estado actual de la comunidad escolar. A continuación, se explorarán las fortalezas y las áreas de mejora identificadas por el personal docente y administrativo de la Escuela Unificada en relación con las competencias de lectura y escritura. Obsérvese la figura 2.

**Figura 2**

*Fortalezas y debilidades en lectura y escritura*



Nota. Elaborado a partir del análisis del discurso de las personas informantes.

Obsérvese que, de acuerdo con lo ilustrado en la figura 2, algunas situaciones que son percibidas como fortalezas también son señaladas como debilidades. La dualidad de estas percepciones por parte de las personas informantes subraya la complejidad y la subjetividad inherentes a la evaluación de las condiciones, resaltando la necesidad de un análisis detallado y contextualizado. No obstante, dentro de las fortalezas se resalta el interés y la formación por parte de los diferentes actores del proceso educativos: estudiantes, personal docente y administrativo. Aunque, la totalidad de las personas informantes consideran que la falta de apoyo en las familias para el proceso de enseñanza-aprendizaje es la principal debilidad; sin embargo, indican que las debilidades en la población estudiantil están centradas en el desinterés de las personas estudiantes por el disfrute de la lectura y la escritura:

Debilidades veo muchas, sin embargo, la más importante es la falta de apoyo por parte de las madres y padres de familia, si yo no veo a mi papá o a mi mamá con un libro, no me va a dar por leer. Los estudiantes no tienen el hábito de la lectura porque desde el hogar no se infunde. (persona directora, comunicación personal, 8 de agosto, 2023)

Se observa la importancia que desde el hogar el estudiantado esté expuesto a la lectura y la escritura, ya que por medio del ejemplo pueden adquirir el hábito; así lo señala una de las personas informantes: “es importante que en casa den el apoyo, son muy pocos papás que leen, entonces si

no hay hábito y apoyo en casa, en la escuela se puede lograr, pero será muy lento, también puede que no se logre” (persona docente 5, comunicación personal, 18 de agosto, 2023).

De acuerdo con la Política de Fomento de la Lectura (2013), se deben tener presente en todo proyecto de lectura los principios rectores; en primer lugar, reconocer la importancia de la lectura y la escritura para contribuir a la calidad de vida de las personas ciudadanas; en segundo lugar, conocer y valorar la diversidad de contextos socioculturales y las necesidades de las personas estudiantes; en tercer lugar, se debe relacionar aspectos comprensivos, comunicativos y pragmáticos de la lengua recuperando sus funciones sociales y culturales; en cuarto y último lugar, se debe asumir la Política como un esfuerzo del MEP y otras instituciones para el fomento de la lectura y la escritura.

### ***Plan Institucional de Lectura (PIL)***

Una vez conocido el contexto sociodemográfico, las fortalezas y puntos de mejora se debe proceder a la elaboración de un proyecto de lectura. ¿Cómo es ese plan institucional de lectura en la Escuela Unificada? Lamentablemente, las personas informantes manifiestan que el centro escolar carece de un PIL. Pese a que indican que realizan un diagnóstico inicial para conocer las debilidades y fortalezas en esta área, no las toman para elaborar un plan estratégico que permita la mejora. Señalan que, en las reuniones que se llevan a cabo en la escuela, el director les menciona la importancia de fomentar la lectura y la escritura y que como docentes en las clases realizan actividades que abordan esta temática. Sin embargo, son enfáticos en mencionar que no tienen un proyecto ni objetivos claros por desarrollar en el curso lectivo en conformidad con la Política de Fomento de la Lectura.

### **Gestión curricular: actividades desde el Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) y las estrategias didácticas del personal docente**

*El río está lleno de piedras  
y el agua lleva hoy mucha prisa.  
Flotan los insectos sobre hojitas:  
sujetándose bien, se deslizan.  
Navegan canciones bonitas;  
recuerdos de cosas pasadas;  
alegres momentos felices;  
sorpresas de historias contadas.  
(Algodón de azúcar, Lara Ríos)*

El centro escolar se presenta lleno de obstáculos y desafíos. La gestión curricular emerge como

una herramienta fundamental, destacando la necesidad de planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación de todos los aspectos relacionados con el currículo escolar. A través de esta gestión cuidadosa, la institución educativa puede avanzar con éxito, fomentando la adaptación y resistencia ante las adversidades. Es mediante la implementación de estrategias bien planificadas y la evaluación constante que la comunidad educativa puede superar los retos presentes en el camino, asegurando así un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de las personas estudiantes.

Se mencionó anteriormente que la Escuela Unificada carece de un proyecto en materia de lectura, pese a que se realizan actividades que fomentan estas habilidades. No obstante, la efectiva implementación de la Política de Fomento de la Lectura demanda una integración curricular que abarque diversas asignaturas del plan de estudios, así como una coordinación activa con el Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA). Esta sinergia entre las asignaturas del currículo y los recursos disponibles en el CRA es necesaria para potenciar el desarrollo de habilidades de lectura y escritura en el estudiantado. De este modo, se busca crear un ambiente educativo en el cual la promoción de la lectura se convierta en un eje transversal, fortaleciendo así el acceso a la información y el enriquecimiento del aprendizaje en todas las áreas del conocimiento.

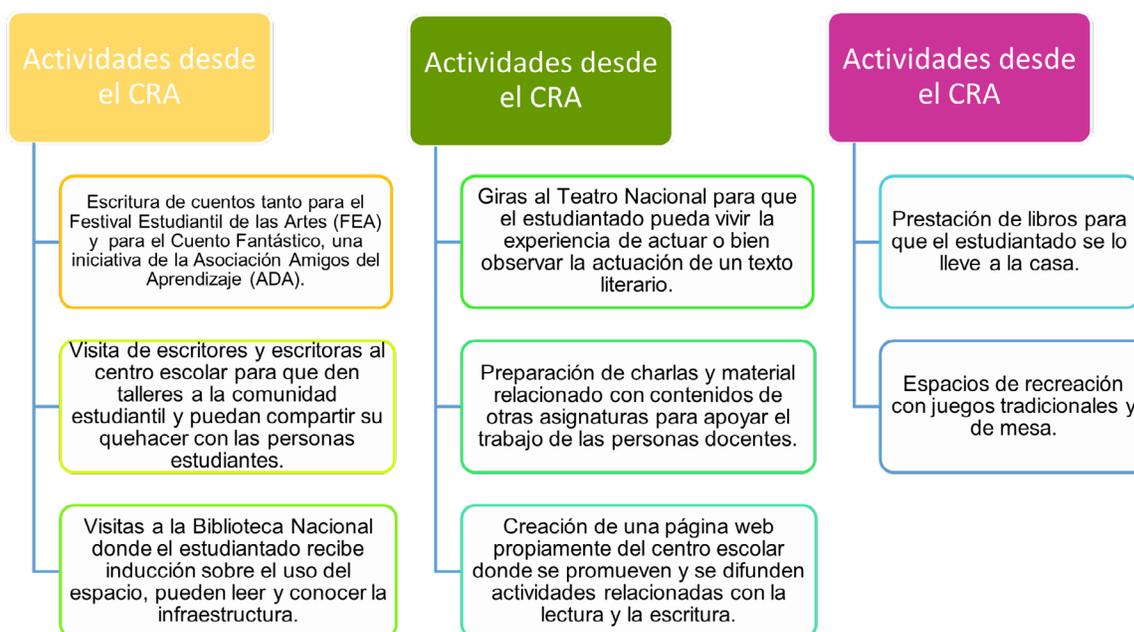
En primer lugar, las acciones emprendidas por la bibliotecaria reflejan la implementación de estrategias hasta entonces no empleadas en la escuela. Estas tácticas han resultado en la generación de motivación y en un mayor acercamiento por parte de la población estudiantil hacia la lectura y la escritura. En este sentido, la bibliotecaria destaca:

Los chicos [las personas estudiantes] llegaban y preguntaban si podían entrar a la biblioteca. Me preguntaban si podían tocar los libros. La persona que estaba antes que mí tenía sus maneras, pero ahora ellos [las personas estudiantes] vienen se llevan un libro, cuando lo regresan yo les pregunto qué les pareció, ellos me ayudan a dar recomendaciones de lectura a otros chicos de su edad. (comunicación personal, 11 de agosto, 2023)

Obsérvese que según el discurso de la bibliotecaria se ejecutan actividades que resultan atractivas para el estudiantado. Dichas actividades se reúnen en la figura 3.

**Figura 3**

*Actividades desarrolladas desde el CRA*



Nota. Elaborado a partir del análisis del discurso de las personas informantes.

De acuerdo con la información de las personas participantes de la investigación, los resultados de estas estrategias han sido positivos, ya que aseguran que las personas estudiantes se acercan cotidianamente al CRA no solo para disfrutar de la lectura, sino para aprovechar de juegos de mesa que también colaboran a que la persona estudiante se interese por el espacio y se acerque a la lectura, a través del ejemplo de quienes se encuentran leyendo. El Centro de Recursos para el Aprendizaje está fomentando la lectura y la escritura en la población estudiantil. Asimismo, a pesar de que no se cuenta con un PIL, la persona bibliotecaria realiza acciones y proyectos acordes con las prioridades que establece la política.

En segundo lugar, es importante analizar las estrategias pedagógicas implementadas por las personas docentes. De acuerdo con la Política de Fomento a la Lectura, la prioridad 1 en sus mandatos establece que el profesorado de todas las asignaturas, ciclos y modalidades debe crear espacios en el aula donde se promueva la lectura y la escritura. En la misma línea, la prioridad 3, establece que: “las instituciones educativas promueven en las aulas institucionales, ambientes llenos de lengua escrita, en los cuales el lenguaje funcional, significativo y relevante se encuentra en el entorno” (MEP, 2013, p. 20).

Es importante acoger estas prioridades, ya que las competencias de lectura y escritura son fundamentales para el desarrollo del individuo. En esta línea, Zayas (2012) menciona que leer

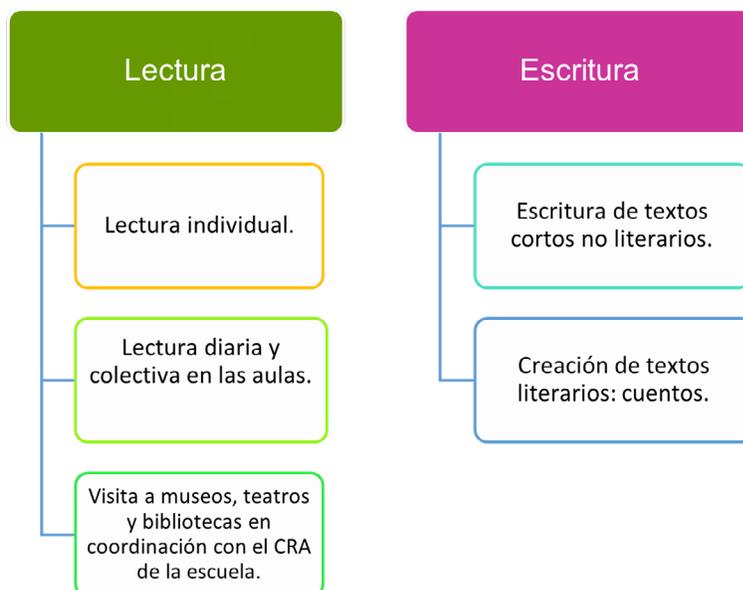
y escribir son esenciales para la adquisición del conocimiento, ya que está presente en todos los ámbitos de la vida del ser humano. Sin embargo, debido a una serie de factores sociales como la huelga de docentes y la pandemia por Covid-19 en los años anteriores, hay un rezago importante en materia de lectura y escritura. El PEN (2021) señala que en Español, en la primaria, se omitieron los siguientes contenidos: “expresión y comprensión oral, la lectura diaria y el consecuente desarrollo de hábitos de lectura, profundizar en los procesos de comprensión de lectura y el gusto por la lectura como práctica cultural” (p. 29-30).

Por ende, la gestión curricular que realice la persona directora del centro educativo para la implementación de la Política de Fomento de la Lectura (2013) es fundamental para subsanar las debilidades en materia de escritura y lectura. Resulta esencial que el currículo escolar integre, a lo largo de las distintas asignaturas de la malla escolar, aspectos vinculados con la escritura y la lectura. Esto garantiza que los objetivos establecidos a nivel nacional mediante esta política de lectura se cumplan, contribuyendo así a la formación de la persona ciudadana que satisfagan las necesidades actuales de las sociedades.

Las personas docentes mencionan que, con la persona directora anterior, la estrategia de lectura colectiva sí se aplicaba en todas las asignaturas y al inicio de la clase, ya que pasaba supervisando que todas las personas colaboradoras estuvieran leyendo, pero que ahora, con la nueva administración, la lectura diaria pasó únicamente a la asignatura de Español y que no se da una supervisión como tal, de si se hace o no el período de lectura. Las personas informantes señalan otras estrategias que implementan en los salones de clase, las cuales se ejemplifican en la figura 4.

**Figura 4**

*Estrategias de lectura y escritura implementadas por las personas docentes*



Nota. Elaborado a partir del análisis del discurso de las personas informantes.

Obsérvese que las estrategias implementadas se limitan al nivel de decodificación de palabras, ya que se espera que el estudiantado simplemente pueda leer y escribir, pero no necesariamente comprender el contenido del texto, ya sea literario o informativo. Incluso, con las actividades pedagógicas propuestas, no se alcanza un nivel de lectura literal, y mucho menos se abordan las etapas de lectura inferencial y crítica, que son cruciales para el desarrollo integral. Otra consideración relevante es la falta de promoción de todos los estilos de aprendizaje, especialmente aquellos de naturaleza audiovisual.

Para que una actividad pedagógica resulte atractiva y cumpla los objetivos deseados es necesario que se adapte al público meta, en este caso a niños y niñas, indistintamente si incluye o no tecnología. Como se observa, la mayoría de las actividades que implementan las personas docentes se centran en estar sentados en un pupitre, uno tras otro; es decir, el aula se acomoda en filas, quien está atrás observa únicamente la espalda del o la compañera que está adelante, no logran observar la gesticulación de quien está adelante ni de quién está atrás; por ende, no se da un contexto real de comunicación. Para lograr una experiencia más envolvente y efectiva, sería beneficioso considerar enfoques pedagógicos que fomenten la interacción y la participación activa de la persona estudiante.

En síntesis, las personas docentes utilizan estrategias pedagógicas tradicionales para promover la lectura y la escritura. No obstante, se evidencia la necesidad de introducir innovación en la metodología de trabajo, ya que actualmente se favorece únicamente una forma de aprendizaje. Además, deben incorporarse estrategias relacionadas con el uso de la tecnología. Paralelamente, se requiere que el personal docente reciba capacitación específica sobre la Política de Fomento de la Lectura. Esta formación debe incluir estrategias contextualizadas que propicien el desarrollo de las habilidades de lectura y escritura, fundamentales para el proceso de enseñanza-aprendizaje y el crecimiento integral de los y las estudiantes.

### *Supervisión educativa para la implementación de la Política de Fomento de la Lectura*

La supervisión desempeña un papel fundamental en la mejora de la calidad educativa y es una función inherente a la persona directora. Mediante la supervisión se pueden evaluar las estrategias implementadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje e identificar los resultados obtenidos. Este proceso no solo se concentra en valorar retrospectivamente los resultados, sino que también permite una evaluación continua durante el desarrollo del proceso educativo, identificando áreas de mejora para garantizar resultados óptimos. En esencia, la supervisión posibilita el control de factores internos y externos que inciden en el acto educativo, y busca mejorar para alcanzar niveles de calidad y excelencia educativa.

Al tratarse la supervisión una función inherente de la persona directora, surge la pregunta: ¿cómo ha sido el proceso de supervisión de la Política de Fomento de la Lectura? Para dar

respuesta a esta interrogante es importante comprender que el proceso de supervisión debe seguir una serie de pasos que permiten que haya un proceso ético, científico y objetivo. **El primer paso corresponde a la planificación.** La persona directora debe integrar en su agenda de trabajo los momentos específicos en los cuales llevará a cabo la supervisión de cada colaborador dentro de la organización. Este enfoque planificado y organizado es fundamental para garantizar una supervisión efectiva y constructiva en el contexto de la implementación de la Política de Fomento de la Lectura.

La persona directora menciona que el proceso de supervisión que realiza es planificado; no obstante, al profundizar en este aspecto, la misma persona se contradice, ya que indica que las técnicas de supervisión las aplica en momentos en los cuales no estaba previsto supervisar:

Sí claro, yo planifico cuando voy a supervisar a un docente y a cuál materia voy a supervisar, pero a veces pasa que un docente no viene y entonces me dice: *-Don, yo ese día no vengo- porque aquí se ausentan mucho, se aprovechan de ese derecho que tienen de asistir a citas y se toman todo el día y si no viene no se puede supervisar.* (persona directora, conversación personal, 11 de agosto, 2023)

Por otro lado, las personas docentes manifiestan que el proceso de supervisión debería ser planificado, pero no están seguros de que sea así, aunque también manifiestan que al ser actividades de lectura y escritura que se llevan a cabo en las clases no habría qué supervisar por parte de la persona directora, porque esa supervisión y planificación la realiza la persona docente. Obsérvese que, según el discurso analizado de los informantes, el proceso de supervisión no es planificado, lo que genera que no haya un espacio destinado en la agenda del director como tema importante en su gestión administrativa, sino que lo realiza improvisadamente.

**El segundo paso se relaciona con la organización;** es decir, se prevén los recursos necesarios para poder llevar a cabo la supervisión. Como se observó en los párrafos anteriores, si el proceso no es planificado, la organización no será la idónea porque se improvisa y se realizan las observaciones de manera que el proceso en sí no resulta objetivo, ético y organizado.

**El tercer paso corresponde a la implementación de las estrategias** que utiliza la persona supervisora para observar y valorar las actividades que llevan a cabo las personas colaboradoras. Según la información proporcionada por los informantes, las estrategias de supervisión incluyen la observación directa de las clases, la revisión de los planes de trabajo, la interacción con el estudiantado a través de conversaciones, así como la realización de recorridos por los pasillos para verificar el progreso de las labores o la asistencia a las actividades planificadas. Al respecto, la persona bibliotecaria comenta: “él viene y está en las actividades, comparte con los invitados, supervisa que todo esté bien” (comunicación personal, 11 de agosto, 2023).

Por su parte, la persona directora señala que implementa como estrategias para supervisar la visita a las aulas, conversa con el estudiantado y observa las dinámicas que se llevan a cabo al

pasar por los pasillos de los salones de clase. Las personas docentes manifiestan que las estrategias que realiza consisten prácticamente en revisar planeamientos, pasar por las aulas y revisar los cuadernos de las personas estudiantes:

Digamos cuando él va a supervisar lo que lleva es una agenda, pasa al aula y observa, a veces está por los pasillos y cuando está en el aula revisa los cuadernos de los estudiantes. Al final, envía una hoja con la nota, generalmente siempre nos da un excelente. (persona docente 5, comunicación personal, 18 de agosto, 2023)

**El cuarto paso consiste en el control** de aquellos aspectos que no están dando los resultados esperados; es decir, aquello negativo que esté afectando el proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados obtenidos. Para este paso es necesario que la persona directora conozca lo que el personal docente y administrativo está realizando en las aulas y espacios educativos del centro escolar. Sin embargo, señalan las personas informantes que muy pocas veces llega a supervisar y que él no ha establecido directrices en relación con la lectura y la escritura, entonces es difícil que pueda controlar los factores que intervienen en el desarrollo de estas habilidades.

Según el discurso de los informantes, la persona directora desconoce el proceso que lleva el equipo docente y al existir ese desconocimiento no hay un adecuado control de aquellos factores endógenos y exógenos que influyen en el desarrollo no solo de las habilidades lingüísticas, sino en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**El quinto y último paso es la retroalimentación;** la persona supervisora y la supervisada se reúnen para analizar la evaluación llevada a cabo durante el proceso de supervisión educativa, a través de lo observado se implementa un plan de mejora en los casos que así lo requieran y se le da seguimiento. Pero, según indican las personas docentes, la persona directora no lleva a cabo un proceso de retroalimentación, únicamente envía por correo electrónico la evaluación realizada. Lo anterior es contradicho por la persona directora, ya que indica que lleva a cabo un proceso de retroalimentación cuando realiza el proceso de supervisión: “Sí, yo les doy retroalimentación. Yo les digo cómo estuvo y en qué deben mejorar, en los casos que lo necesita” (comunicación personal, 11 de agosto, 2023). Por lo tanto, se deduce que la etapa de retroalimentación es un punto de mejora para la gestión administrativa del centro escolar.

En síntesis, de acuerdo con la información brindada por las personas informantes, se observa que pese a que el discurso de la persona directora señala que lleva a cabo un proceso de supervisión educativa adecuado, en la praxis el discurso no se sostiene, ya que las personas informantes manifiestan que el proceso muchas veces no se da y hay desconocimiento por parte de la persona directora de las variables que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en específico en el fomento de la lectura y la escritura. La persona directora debe planificar estratégicamente el proceso de supervisión para que de esta forma pueda controlar, observar, supervisar, acompañar y dar seguimiento, esto con el fin de buscar la calidad educativa. Además, es esencial que dé

retroalimentación de forma oral; en un espacio idóneo donde la persona supervisada y el supervisor puedan dialogar y comprender el proceso.

## CONCLUSIONES

Después del análisis de la información recopilada se obtienen las siguientes conclusiones.

En primer lugar, a pesar de que todos los participantes de la investigación reconocen la importancia fundamental de la lectura y la escritura en el desarrollo humano, existe un desconocimiento generalizado sobre la Política de Fomento de la Lectura y el informe del Octavo Estado de la Educación (2021). El director no está familiarizado con el documento, el profesorado y la bibliotecaria solo poseen conocimientos basados en lo que han escuchado de terceros. De acuerdo con los participantes, no han recibido capacitación por parte del Ministerio de Educación Pública en relación con esta política, particularmente en cuanto al contenido teórico que la respalda.

En segundo lugar, la información analizada deja en evidencia la falta de apoyo por parte de la familia, un actor fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje que, como se ha indicado en la introducción de este artículo, desempeña un papel central en los procesos de lectura y escritura. Sin embargo, desde la gestión del centro escolar no se implementan acciones que faciliten la integración de este actor en el proceso de lectura y escritura.

En tercer lugar, la escuela carece de un Proyecto Institucional de Lectura (PIL) lo cual conlleva a que el personal realice actividades que, si bien es cierto podrían contribuir al fomento de las habilidades de lectura y escritura, carecen de un objetivo general para toda la institución. Como resultado, los impactos de estas estrategias implementadas permanecen desconocidos, dado que no se lleva a cabo la supervisión, seguimiento, evaluación y retroalimentación necesarios para promover la mejora continua. La ausencia de un PIL genera desorganización y un uso inadecuado de los recursos. La elaboración de un Plan de Lectura Institucional se presenta como una necesidad prioritaria.

En cuarto lugar, las estrategias pedagógicas empleadas por el cuerpo docente evidencian indicios de promover la lectura y la escritura, pero desde una forma tradicional y son muy pocas las estrategias que se implementan. En quinto lugar, en relación con el proceso de supervisión realizado por el director, se demuestra que emplea diversas técnicas, tales como visitas a las aulas, revisión de planeamientos y cuadernos, observación participante, y comunicación con padres, madres y la comunidad estudiantil. No obstante, se advierte que no todas estas técnicas son efectivas para la supervisión. Por ejemplo, la comunicación con padres, madres y la comunidad estudiantil podría no ser tan eficaz en comparación con otras estrategias más directas, como la observación en el aula o la revisión detallada de los planeamientos y cuadernos. Es relevante señalar que la persona directora carece de un instrumento específico para evaluar el seguimiento de la Política de Fomento

de la Lectura. Su enfoque actual consiste en verificar la presencia de estrategias pedagógicas para promover la lectura y la escritura en los planeamientos de la asignatura de Español, centrándose en la revisión de planes y cuadernos estudiantiles como estrategia de supervisión.

## REFERENCIAS

- Alvarado, N. (2019). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor del currículo. *Revista REDINE*. (11)1, 9-22. <https://core.ac.uk/download/pdf/270309534.pdf>
- Arroyo, J. (2001). *Supervisión y evaluación educativa*. Universidad de Costa Rica.
- Capella, J. (2004). Políticas educativas. *Dialnet*, 13(25), 7-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5056854>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, 20(2), 150-161. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc GrawHill Interamericana Editores S.A.
- Cruz, R. (2020). Significado sobre política educativa desde la perspectiva del profesorado de educación obligatoria y superior en México. *Revista Educación*, 45(1), 1-18. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40597>
- Garbanzo, G y Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246/1309>
- García, J; Cerdas, V y Torres, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 1-28. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/8681>
- Martínez, L. (2012). Administración educativa. [https://www.academia.edu/6358909/Administraci%C3%B3n\\_Educativa\\_de\\_LUCIA\\_MARTINEZ\\_AGUIRRE](https://www.academia.edu/6358909/Administraci%C3%B3n_Educativa_de_LUCIA_MARTINEZ_AGUIRRE)
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2013). *Política de Fomento de la Lectura*. <https://www.mep.go.cr/educatico/politica-fomento-lectura>
- Pérez, J; Giraldoth, D; Valles, M; Lugo, L. y Nava, N. (2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. *Revista Panorama*, 12(23), 63-73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6805692>
- Programa Estado de la Nación. (2021). *Octavo Estado de la Educación*. CONARE-PEN. <https://estadonacion>.

[or.cr/wp-content/uploads/2021/09/resumen\\_ee.pdf](https://or.cr/wp-content/uploads/2021/09/resumen_ee.pdf)

Programa Estado de la Nación. (2023). *Noveno Estado de la Educación*. CONARE-PEN. <https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-educacion-2023>

Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice-Hall.

Robles, A. (2021). Del discurso a los hechos: Política educativa del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. *Revista ensayos pedagógicos*, 16(1), 117-140. <https://doi.org/10.15359/rep.16-1.6>

Zayas, F. (2012). Los géneros discursivos y la enseñanza de la expresión escrita. *Revista Iberoamericana de Educación*, 59(1), 63-85. <https://doi.org/10.35362/rie590457>

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Cómo citar:* Arias-Gamboa, J. (2024). Gestión curricular de la Política de Fomento de la Lectura en la Escuela Unificada República de Perú. *Revista Gestión de la Educación*, 10(2). <https://doi.org/10.15517/rge.v10i2.58734>