

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR DE LA EDUCACIÓN ESTABLECIDO EN EL  
MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL: UN ESTUDIO POR  
COMPETENCIAS EN EL COLEGIO ELÍAS LEIVA QUIRÓS**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Educativa para optar por grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

CAROLINA MORALES NAVARRO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

## **DEDICATORIA**

*A mi familia que siempre me ha apoyado en todo momento, ha creído en mí y me impulsa a ser mejor y superarme cada día.*

*A todas las personas, novio, amigos, compañeros, que de una u otra forma estuvieron a mi lado dándome una palabra de motivación y no me dejaron desistir.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Un agradecimiento especial para las siguientes personas que fueron parte fundamental durante el tiempo que duro la Maestría*

*Mag. Ana Jenssie Campos, sin su apoyo, paciencia y gran sabiduría esto no hubiera sido posible. Aun en los días que creí no poder, confió en mí y me mantuvo fuerte y con una perspectiva positiva. Mil veces gracias.*

*A cada uno de los profesores de la Maestría, porque cada uno de ellos me dejo un aprendizaje no solo en el ámbito laboral sino también personal, gracias por todo el acompañamiento en este proceso de enseñanza y a mis compañeros de la Maestría les agradezco su simpatía y aportes.*

*Por último, gracias al personal Docente y Administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós, por su apoyo y colaboración en la investigación.*

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa”

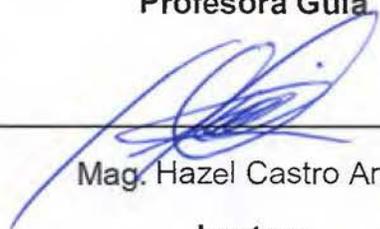


Dr. Alex Murillo Fernández

**Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado**

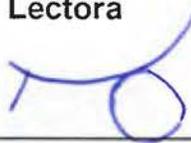


Mag. Ana Jéssie Campos Campos  
**Profesora Guía**



Mag. Hazel Castro Araya

**Lectora**



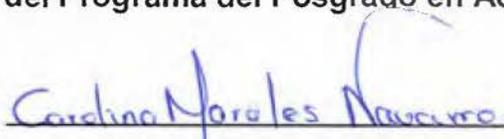
M.Sc. Rodolfo Jiménez Solé

**Lector**



M.A.E Mariela Cervantes Obando

**Coordinadora del Programa del Posgrado en Administración Educativa**



Carolina Morales Navarro  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| Portada.....   | i    |
| <i>DEDICATORIA</i> .....                             | ii   |
| AGRADECIMIENTO.....                                  | ii   |
| TABLA DE CONTENIDOS.....                             | v    |
| RESUMEN.....   | viii |
| LISTA DE TABLAS.....                                 | ix   |
| LISTA DE FIGURAS.....                                | x    |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....                           | xi   |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....                        | 1    |
| 1.1 Presentación.....                                | 1    |
| 1.2 Antecedentes contextuales.....                   | 1    |
| 1.3 Justificación del problema y su importancia..... | 5    |
| 1.4 Objetivos generales y específicos.....           | 8    |
| 1.5 Presentación.....                                | 9    |
| CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE.....                    | 12   |
| 1.1 Presentación.....                                | 13   |
| 1.2 Investigaciones nacionales.....                  | 13   |
| CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....                     | 25   |
| 1.1. Presentación.....                               | 25   |
| 1.2. Educación.....                                  | 25   |
| 1.3. Administración.....                             | 28   |
| 1.4. Administración de la Educación.....             | 30   |
| 1.5. Gestión Educativa.....                          | 32   |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.6. Competencias profesionales y de gestión. ....  | 35        |
| 1.7. Perfil del administrador educativo.....  | 39        |
| 1.8. Estrategias de Gestión .....   | 42        |
| 1.9. Orientaciones estratégicas del Ministerio de Educación Pública .....   | 54        |
| 1.10. Calidad de la Educación .....   | 56        |
| <b>CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....</b>   | <b>58</b> |
| 1.1. Presentación .....   | 58        |
| 1.2. Enfoque y tipo de investigación .....  | 58        |
| 1.3. Sujetos de Estudio .....   | 59        |
| 1.4. Fuentes de información: primaria y secundaria .....  | 60        |
| 1.5. Técnicas para la recopilación de la información .....  | 61        |
| 1.6. Fases del trabajo de Investigación .....   | 62        |
| 1.7. Validación.....  | 62        |
| 1.8. Operacionalización de los objetivos.....   | 62        |
| 1.9 Alcances y Limitaciones .....   | 76        |
| 1.9.1 Alcances .....  | 77        |
| 1.9.2 Limitaciones .....  | 77        |
| <b>CAPÍTULO V: SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>  | <b>78</b> |
| 1.1. Presentación .....   | 78        |
| 1.2 Características del perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil. ....   | 79        |
| 1.3 Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad. .... | 88        |

|   |     |
|---|-----|
| 1.4. Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad. ....                  | 101 |
| 1.5 Principales hallazgos.....  | 113 |
| CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....  | 116 |
| 1.1 Presentación .....  | 116 |
| 1.2 Características del perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil. ....   | 116 |
| 1.3 Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad. .... | 118 |
| 1.4 Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad. ....                   | 120 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 123 |
| Capítulo VII: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....   | 128 |
| 1.1 Introducción.....   | 128 |
| 1.2 Justificación.....  | 130 |
| 1.3 Objetivos de la propuesta .....   | 134 |
| 1.3.1    Objetivo general .....   | 134 |
| 1.3.2    Objetivos específicos .....  | 135 |
| 1.4 Esquema de la propuesta.....  | 135 |
| 1.5 Fundamentación teórica de la propuesta.....   | 138 |
| 1.5.1. Gestión Educativa .....  | 139 |
| 1.5.2 Perfil profesional .....  | 140 |
| 1.5.3 Estrategias de Gestión .....  | 142 |

|   |     |
|---|-----|
| 1.5.4 Competencias de Gestión .....                             | 143 |
| 1.5.5 Calidad de la Educación.....                              | 145 |
| 1.6 Metodología de la propuesta. ....                           | 146 |
| 1.7 Plan de acción para la implementación de la propuesta ..... | 147 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA PROPUESTA.....                 | 167 |
| ANEXOS .....  | 169 |
| ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES.....                  | 169 |
| ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA Y SUBDIRECTORA .....   | 174 |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó durante el primer y segundo semestre del año 2017, en el Colegio Elías Leiva Quirós, del Circuito Escolar 03, de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

El fin primordial de esta investigación es realizar un análisis del perfil del gestor de la educación establecido en el Manual Descriptivo de puestos del Servicio Civil y compararlo con la práctica educativa, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

La investigación tiene un enfoque de estudio de caso y fue realizada por medio de un cuestionario, dirigido a los docentes, y una entrevista dirigida a la directora y subdirectora de la institución; estos instrumentos se basaban en tres de los objetivos específicos planteados:

1. Identificar el perfil profesional del gestor de la educación establecido en el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil comparado con la práctica educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.
2. Identificar las estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.
3. Determinar las competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

En respuesta a lo anterior, es que se identifican diversos hallazgos dentro de la investigación que dejan claro que dentro del centro educativo se debe trabajar para fortalecer algunas competencias de gestión pero que además desde el Servicio Civil y el Ministerio de Educación Pública es importante una modernización del perfil que se requiere para ejercer una gestión de calidad.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Características que determina la directora, subdirectora y personal docente están presentes en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós.....  | 88  |
| Figura 2. Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo que determinan la directora, subdirectora y personal docente están presentes en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós..... | 100 |
| Figura 3. Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo que determinan la directora, subdirectora y personal docente están presentes en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós.....                                    | 113 |
| Figura 4: Fortalezas encontradas en la gestión del centro educativo, a raíz de la investigación 2017.....  | 133 |
| Figura 5: Debilidades encontradas en la gestión del centro educativo, a raíz de la investigación 2017.....   | 134 |
| Figura 6: Fortalecimiento del desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós.....   | 136 |
| Figura 7: Fortalecimiento del desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido y la comunicación en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós.....   | 136 |
| Figura 8: Capacitación al personal docente en estrategias para la toma decisiones participativa que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro a partir de la participación de todos.....  | 137 |
| Figura 9: Capacitación al personal docente en estrategias para un accionar flexible y dinámico que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro a partir de la participación y toma de decisiones.....   | 137 |

## LISTA DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Descripción del personal del Colegio .....   | 10  |
| Tabla 2. Descripción del personal del Colegio (Sujetos de estudio).....   | 59  |
| Tabla 3. Perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil.....  | 63  |
| Tabla 4. Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.....   | 65  |
| Tabla 5. Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.....  | 72  |
| Tabla 6. Sistematización de las respuestas a las características del perfil profesional del gestor de la educación.....   | 80  |
| Tabla 7. Sistematización de las respuestas a las estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo..... | 89  |
| Tabla 8. Sistematización de respuestas sobre las competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.....                                    | 102 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

CNEEFCG: Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell.

CONARE: Consejo Nacional de Rectores.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

NAEYC: National Association for the Education of Young Children.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OEI: Organización de Estados Iberoamericanos.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Presentación**

En el siguiente apartado se realiza una conceptualización general del tema de la educación, la sociedad, la tecnología y la gestión tanto a nivel nacional e internacional y además se anotan la justificación del problema de investigación y la importancia de este. Dentro de la justificación se describe el tema de investigación, los objetivos y algunos datos de la institución donde se llevará a cabo el estudio.

### **1.2 Antecedentes contextuales**

El proceso educativo permite a todas las personas el desarrollo de cada una de sus potencialidades, cada persona que es parte de un sistema educativo va adquiriendo herramientas para la transformación individual y colectiva de su realidad. Es por ello que la educación ha ido adquiriendo con el paso de los años suma importancia en el progreso de las sociedades hasta el punto de ser hoy por hoy tema central en las agendas de desarrollo de la mayoría de países a nivel mundial, incluido Costa Rica.

Así lo señalan Massón y Torres (2009) al indicar que, “La educación escolarizada ha sido reconocida históricamente, como uno de los factores que facilitan el desarrollo pleno de los individuos y su movilidad dentro de la sociedad” (p.16). Lo anterior expresado en un informe sobre la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y los sistemas educativos en América Latina y con lo cual se denota la importancia de la educación para que las personas se desenvuelvan integralmente en sociedad. Así también en la XX Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en Mar del Plata Argentina los días 3 y 4 de diciembre de 2010, se anotó en sus declaraciones finales que:

(...) concluir las tareas pendientes para lograr una educación con inclusión social intra e intercultural en la región iberoamericana, de calidad para todos y todas, para promover una Iberoamérica más justa, con desarrollo económico, social y cultural en el marco de sociedades democráticas, solidarias y participativas que promuevan el bienestar de todos los habitantes de nuestra región. (p. 9)

Con la cita anterior se denota la búsqueda constante de las mejoras en la educación y el compromiso a nivel mundial para que la educación desde siempre y a futuro siga cumpliendo con su misión de formar integralmente a las personas y procurar un mejoramiento en su calidad de vida.

Por otro lado la Organización de Estados Iberoamericanos en su informe Miradas sobre la Educación en Iberoamérica (OEI) (2014) señala que,

(...) la clave del logro de una buena vida para los ciudadanos y de un desarrollo integral para los pueblos se encuentra en buena medida en una educación pertinente, equitativa y de calidad. La sociedad del conocimiento ha puesto de manifiesto que una educación que prepara a sus individuos para los retos sociales, económicos e individuales, es la verdadera riqueza de las naciones. Además, la educación es uno de los medios de socialización más poderosos que poseen nuestras sociedades. Los Estados contemporáneos han otorgado a los sistemas educativos un lugar central en el proceso de formación de la infancia y la juventud. (p. 35)

Por consiguiente, y tomando en cuenta todo lo anterior, se expresa la relevancia que se le ha dado a la educación en los distintos países para la búsqueda de una vida mejor y para el desarrollo óptimo de las personas. Además se hace énfasis en una educación de calidad lo cual se ha vuelto un reto en el mejoramiento de los sistemas educativos.

En el caso específico de Costa Rica, al ser un país que no tiene ejército y cuyos recursos se destinaron al mejoramiento social, la educación ocupa un espacio preponderante para el desarrollo del país. A raíz de esto se crea desde 1957 la Ley

Fundamental de Educación, N 2160 del 25 de setiembre que explicita en su artículo 1: “Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada” (p. 1).

Dicha ley ha sido la base para el desarrollo del sistema educativo costarricense que siempre ha buscado que se garantice a todos los habitantes las libertades sociales e individuales, además donde se priorice el respeto de los derechos humanos y por ende la educación en valores democráticos que son los pilares del Estado de Derecho que ha caracterizado al país.

Así mismo, en la Ley Fundamental de Educación (1957) en su artículo 2 se establecen los fines de la educación costarricense:

- a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; y
- e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales. (p 1)

El llegar al logro de estos fines ha sido una tarea ardua por parte de las todas las instituciones educativas de Costa Rica, sin embargo, el peso más grande recae sobre el Ministerio de Educación Pública la cual es la institución destinada para tal fin.

Las políticas que se emanan desde el MEP han ido cambiando con el paso del tiempo y se ajustan a los contextos no solo del país sino también a las coyunturas mundiales por ello, el Informe de Labores 2012/2013 dictado por dicho ministerio resalta que:

(...) la política educativa se sustenta en torno a la reivindicación consistente de la educación como un derecho y responsabilidad de todos y todas, que debe responder a criterios de relevancia, pertinencia y calidad, con un enfoque humanista, racionalista y constructivista, centrada en él y la estudiante como sujeto activo y corresponsable; apoyada por un enfoque renovado de la mediación pedagógica y la evaluación, y apoyada por una gestión ágil, eficiente y amable y en el uso activo de la investigación educativa, la evaluación y la rendición de cuentas. (p. 41)

En el orden de las ideas anteriores se denota como las acciones en educación se han ido ajustando a las nuevas sociedades del conocimiento, actualmente se debe de tomar en cuenta las nuevas tecnologías y todos los factores que estas implican para lograr una educación de calidad. Así lo expresa Jiménez (2014): “Las escuelas tienen el desafío de transformarse para permitir a los estudiantes la adquisición de habilidades de pensamiento sofisticado, resolución de problemas, colaboración y comunicación” (p. 10).

Estas transformaciones que requiere la educación son amplias y abarcan muchos temas, sin embargo, uno de los primordiales es de la gestión educativa y las competencias de quienes se desenvuelven actualmente en estos puestos, con el fin de que afronte los retos que supone el logro de una educación de calidad y eficaz en pleno siglo XXI.

Así lo señala Ríos (2011) al manifestar que:

Los líderes de mayor jerarquía de cualquier establecimiento educativo deberían ser un ejemplo a seguir por medio de su comportamiento ético y de su aporte en la planeación, la comunicación, la asesoría, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento del desempeño sobresaliente del personal.

(...) los líderes pedagógicos necesitan poseer habilidades para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados educativos. (p. 182)

Con lo anterior queda claro que se busca una gestión nueva, con un sentido de autoridad democrático. En el pasado han quedado las teorías sobre administraciones rígidas e inflexibles y más bien surge cada día más la idea de una gestión de calidad que lleve a la práctica aspectos relevantes como liderazgo, calidad, eficiencia, desarrollo de competencias, para la afrontar nuevos retos y alcanzar los desafíos que la actualidad mundial y nacional demanda.

### **1.3 Justificación del problema y su importancia**

En Costa Rica la Dirección del Servicio Civil ha establecido en el Manual Puestos un perfil general que se desea tengan las personas en los puestos de dirección de cada uno de los centros educativos del país. Sin embargo, más allá de las características establecidas en dicho manual, la gestión de la educación ha ido variando en el tiempo y los gestores que deseen una institución competitiva y de calidad, deben desarrollar ciertas competencias que se alejan cada vez más de la administración tradicional.

Como lo señalan García, Rojas y Campos (2002), "(...) la sociedad y el sistema educativo de nuestra época requieren de directores innovadores y abiertos al cambio, con sentido participativo en la actuación y toma de decisiones de los distintos miembros de la organización" (p. 138). Lo anterior requiere de gestores con un amplio sentido de análisis y de investigación, con el fin de que puedan interpretar la realidad en que se vive y llevar a la institución hacia el logro de sus objetivos.

Y es aquí donde la gestión escolar se pone de manifiesto, entendida esta según Castillero, Díaz, Morales y Pino de Ochoa (2002) como:

(...) conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza y desarrollo de las tareas para alcanzarlos. Es referente clave (...) la participación de todos los miembros en la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones que se toman en

los ámbitos curricular, servicios, recursos y comunidad, en grado y forma acorde con sus capacidades, competencias y rol. (p. 10)

Ante esto se denota la importancia del gestor educativo con conocimientos actuales que sea capaz de desarrollar características como la criticidad, liderazgo, comunicación asertiva, democrático, socializador, amplio manejo de la autoridad, entre otros.

El Consejo Superior de Educación en el Manual el Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense (2008) afirma que: “Los niveles de calidad que alcance la educación costarricense serán tan altos, como alta sea la calidad de los docentes y directores en cuyas manos descansa la trascendental tarea institucional de la formación de nuestros niños, niñas y adolescentes” (p. 15).

Ante esta realidad es que este trabajo de investigación busca establecer un perfil adecuado para el gestor en el Liceo Elías Leiva basado en las nuevas tendencias en educación y sobre todo sustentado en las políticas dictadas por el Ministerio de Educación desde hace algunos años.

Ante este panorama que plantea la educación actual es que se resalta la noción de gestor educativo ya no como jefe sino bajo la competencia de liderazgo, capacidad de motivación, desarrollo organizacional y muchas otras como lo afirma al respeto Garbanzo (2016):

El liderazgo de la educación requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales. (p. 79)

Aunque la cita anterior se refiere en primera instancia al liderazgo, es importante aclarar que esta es una de las competencias primordiales de la gestión educativa actual, como eje principal para el desarrollo de ciertas habilidades. En el trabajo de investigación se intenta describir otras cualidades primordiales para un gestor de la educación, pero sin dejar de lado que el liderazgo en la educación ha tomado matices relevantes en las organizaciones educativas actuales.

Es por ello que en las organizaciones educativas se necesita lo que Ríos (2011) describe de la siguiente forma:

(...) en las instituciones educativas se necesita contar con directores que poseen capacidad técnica, manejo emocional y situacional, además de manejo organizacional; para que sean capaces de asumir un conjunto de roles y funciones que favorezcan la construcción de una visión compartida de cambio en la institución educativa, que fomenten el conocimiento y aceptación de objetivos y metas; y posean altas expectativas de los estudiantes.

Asimismo, deben de promover el desarrollo de las capacidades entre los docentes, dando reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas, promoviendo una cultura colaborativa y gestionando el aprendizaje. (p. 186)

Tomando en cuenta todo lo anterior es que surge el tema de investigación y las interrogantes claves que dicho tema genera: Análisis del perfil del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil versus la práctica educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo, según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

Las interrogantes ante el problema de investigación son:

- ¿Cuál es el perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil versus la práctica educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo,

según lo estipulado por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad?

- ¿Cuáles son las competencias que debe poseer el gestor educativo, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo, según lo estipulado por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad?

#### **1.4 Objetivos generales y específicos**

De acuerdo con lo expresado anteriormente se describen los siguientes objetivos generales y específicos que serán los fines a conseguir dentro de la investigación.

##### Objetivo general

1. Analizar el perfil del gestor de la educación establecido en el Manual Descriptivo de puestos del Servicio Civil, comparado con la práctica educativa, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo, según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.
2. Diseñar una propuesta orientada hacia las competencias profesionales del gestor, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo, según lo estipulado por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

##### Objetivos Específicos

1. Identificar el perfil profesional del gestor de la educación, establecido en el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil, comparado con la práctica educativa, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.
2. Identificar las estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo, de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

3. Determinar las competencias del gestor educativo, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo, para atender lo establecido por el MEP, en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

4. Elaborar una propuesta que fortalezca las competencias profesionales del gestor, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo, según lo estipulado por el MEP, en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

### **1.5 Presentación**

Según la información revisada del Plan Anual de Trabajo 2017 el Colegio Elías Leiva Quirós es una institución de educación secundaria comprometida con el desarrollo intelectual, social y emocional de sus estudiantes, por ello ha establecido dentro de su política institucional una serie de objetivos, así como la visión y misión. Además es partícipe de una serie de proyectos y programas educativos que buscan fortalecer el desarrollo integral de sus estudiantes y crear climas positivos de trabajo para todo el personal.

Con el fin de dar respuesta a los objetivos que se plantearon anteriormente y cumplir con los objetivos propuestos, es que se eligió el Colegio Elías Leiva Quirós, este fue creado el 15 de marzo de 1970. Se ubica en la provincia de Cartago, Cantón El Guarco, perteneciente al Circuito Administrativo 03 ubicado en Tejar, costado sur del Ebais.

El colegio cuenta con un personal docente y administrativo compuesto por 76 profesores, incluyendo a los orientadores y bibliotecólogas y 30 funcionarios más entre los que están el director, subdirector, misceláneos, oficinistas, entre otros, misma que se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 1. Descripción del personal del Colegio

| Puesto  | A  | B  | C  | D             | E             |
|---|----|----|----|---------------|---------------|
| <b>Administrativos</b>  |    |    |    |               |               |
| Directora, Subdirección, Reubicadas, Readequadas, BiblioCra, Orientación      | 19 | 4  | 15 | 30<br>a<br>60 | 33<br>a<br>60 |
| Oficinista, Auxiliares, Agente de Seguridad y Vigilancia, Conserjes, Cocinera | 21 | 9  | 12 | 27<br>a<br>65 | 35<br>a<br>65 |
| <b>Disciplinas en Ciencias</b>  |    |    |    |               |               |
| Matemática, Ciencias, Informática, Tecnología                                 | 31 | 10 | 21 | 55<br>a<br>28 | 60<br>a<br>27 |
| <b>Disciplinas en Ciencias Sociales</b>                                       |    |    |    |               |               |
| Estudios Sociales, Español, Psicología, Inglés, Francés, Filosofía            | 33 | 10 | 23 | 35<br>a<br>45 | 25<br>a<br>60 |
| <b>Disciplinas artísticas y otras</b>   |    |    |    |               |               |

|  |    |    |    |               |               |
|--|----|----|----|---------------|---------------|
| Educación Física, Artes Plásticas, Artes Industriales, Educación para el Hogar, Educación Musical, Educación Religiosa | 23 | 12 | 11 | 27<br>a<br>65 | 30<br>a<br>65 |
|--|----|----|----|---------------|---------------|

Simbología de la tabla= A: Número de profesionales. B: Número Género masculino; C: Número Género Femenino. D: Edad promedio masculino; E: Edad promedio femenino

**Nota: Morales (2017), elaboración propia Sustentada en: Plan Anual de Trabajo, Colegio Elías Leiva Quirós (2017).**

Objetivos de la institución:

- Abordar en forma sólida los conocimientos.
- Discriminar entre procedimientos de enseñanza y procesos mentales.
- Establecer un balance entre los procesos de constitución del conocimiento, las normas de disciplinas y la individualidad del alumno.
- Promover la reflexión constante acerca del rescate de valores.
- Fortalecer una educación con las áreas de informática y el dominio del idioma inglés. (Plan Anual de Trabajo, 2015. Colegio Elías Leiva Quirós)

Misión:

Somos una institución educativa que incentiva la formación integral del educando de manera que este se sienta comprometido con la comunidad estudiantil, la sociedad y consigo mismo, con el fin de alcanzar una mejor calidad de vida.

Visión:

Ser una excelente (viable, edificante, atractiva, real y cercana) opción para los estudiantes que finalizan el segundo ciclo de la educación general básica. Plan Anual de Trabajo, 2015. Colegio Elías Leiva Quirós)

Proyectos que se realizan en la institución.

- Feria científica: Todos los estudiantes que deseen elaborar una propuesta de carácter científico, la presenta un día destinado ante un jurado donde exponen su trabajo. Estos son seleccionados y participan los ganadores en la feria científica que se realiza también a nivel circuital.
- Festival estudiantil de las artes: Por medio de propaganda a nivel institucional se invita a toda la comunidad educativa a participar en cada una de las categorías que se presenta en festival de las artes (baile, cuento, teatro, danza, poesía, etc.), se asigna un jurado y se da la presentación de cada uno de los estudiantes que se anotaron. Se selecciona a los ganadores los cuales participan también a nivel circuital.
- Fortaleciendo la innovación educativa y el sentido de pertenencia en el Colegio Elías Leiva Quirós: Es un proyecto dirigido hacia los estudiantes, personal docente y padres de familia, que busca que al haber una mayor identificación con la institución también haya mayor compromiso para fortalecer los proyectos que ya existen y conseguir los objetivos institucionales. Además se busca, como parte de la inmersión de la educación en los nuevos desafíos del siglo XXI, que se fomente la creatividad y la innovación y que estas sean parte del quehacer educativo.
- Programa Convivir: Con este proyecto lo que se busca es crear una cultura de convivencia pacífica, mediante relaciones inclusivas, solidarias y empáticas, donde se involucre a todos los miembros de la institución. Existe todo un plan a nivel de institución que va desde un diagnóstico de la situación hasta la ejecución de las actividades con el fin de conseguir todos los objetivos que se proponen.

## CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

### 1.1 Presentación

En el siguiente capítulo se hace una descripción de algunas investigaciones que se han realizado tanto a nivel nacional como internacional y que de una u otra forma están relacionados con el tema de investigación del presente trabajo.

Se anotan los elementos más sobresalientes de cada una, para que el lector pueda entender cuál es el tema del cual trata cada trabajo y al final se anotan los aportes que dichas investigaciones pueden dar al tema de investigación que se ha propuesto.

### 1.2 Investigaciones nacionales

La primera investigación que se encontró a nivel nacional fue realizada en la Universidad de Costa Rica para obtener el título de Maestría profesional en Administración Educativa, fue realizada por Mora (2016). Lleva como título: *“Análisis de las competencias profesionales en el campo de la administración: un estudio en la Dirección Regional de Cartago en el circuito 01.”*

El autor de la investigación plantea dos objetivos generales, el número uno es analizar las competencias curriculares y administrativas que requieren los administradores de la educación para una adecuada gestión en el ejercicio de sus funciones en la Dirección Regional de Educación de Cartago y como número dos, diseñar una propuesta que promueva el aprendizaje continuo del administrador de la educación, en aquellas competencias que se requieren para una gestión de calidad de la educación costarricense.

Dentro del marco teórico se desarrollan los siguientes temas: administración, educación, gestión de la educación, competencias profesionales en el campo de la gestión, competencias directivas, competencias profesionales en la administración de la educación, Competencias administrativas y curriculares del gestor educativo moderno y modelos educativos exitosos en el desarrollo de competencias profesionales en la administración educativa.

En el marco metodológico se define la investigación como de enfoque mixto: tanto cualitativa o cuantitativa y de carácter descriptivo. Los sujetos de los cuales se obtuvo la información son el Director Regional, Supervisores y Gestores de las escuelas y colegios públicos y privados del Circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Dentro de las conclusiones más importantes las cuales pueden ser soporte de la presente investigación se anotan las siguientes: los propósitos educativos claros como competencia de los directores, repercuten de manera directa en la calidad de la gestión del centro educativo. La observación del aula, la revisión de planeamientos y el brindar acompañamiento al docente constituyen las principales acciones que siguen los administradores de la educación que demuestra su capacidad para la promoción del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Junto con lo anterior, se concluye que los administradores educativos encuestados ubican la capacidad didáctica como la cuarta de entre seis fortalezas, por lo que esta competencia requiere ser trabajada para alcanzar un estándar de mayor calidad. Además, que el gestor educativo moderno se distingue por una competencia desarrollada en la ejecución de acciones y proyectos.

Se puede agregar también que, los administradores de la educación no logran ubicar de manera clara su capacidad de comunicación, el gestor educativo moderno debe reconocer que su capacidad de comunicación pasa por relaciones de respeto mutuo y confianza con sus colaboradores, se deben reforzar las habilidades de los directores para promover la comunicación oral, escrita y no verbal, a los

administradores educativos les da cierto temor o desconfianza el delegar. En una gestión moderna el delegar funciones es primordial para la variedad de actividades que se realizan, el gestor educativo moderno debe tener la certeza que delegar es una competencia básica.

Por último se concluye que, la gestión directiva es considerada por los administradores de la educación, supervisores y Director Regional mayor fortaleza en la gestión de los directores, un gestor educativo moderno debe convencer acerca de la conveniencia del trabajo colectivo, facilitar espacios para la discusión de grupos, establecer objetivos comunes; además este gestor debe centrar esfuerzos en el estudio de características de liderazgo transformacional.

La segunda investigación fue realizada por Ramírez para optar por el título de Maestría Profesional en Educación con Mención en Administración Educativa (2015). La investigación se titula: *Competencias Profesionales de los Gestores de la Educación para su Desempeño Profesional*.

En la investigación se plantean dos objetivos generales: analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y diseñar una propuesta que permita fortalecer la práctica del administrador de la educación para su adecuado desempeño.

En el marco teórico se abordan diferentes temas: educación, administración, función del administrador, actitudes del recurso humano, relación entre administración y actitud, administración educativa, administración educativa como proceso, perfil de administrador, función de los administradores de la educación, papel del administrador o director como administrador del currículo, cambios en los modos de administración y control de los sistemas educativos, la administración y su relación con la dirección escolar, gestión y dirección de la educación, formación profesional y la experiencia del director en el ejercicio de sus funciones, ejercicio de la dirección y las actitudes, las habilidades involucradas en el proceso de dirección, el liderazgo en las organizaciones

educativas, la comunicación como elemento de liderazgo y de implicación, el liderazgo en la función educativa y docente, entre otros.

Dentro del marco metodológico se describe la investigación de enfoque cuantitativo y de tipo exploratoria y descriptiva. La población seleccionada para la investigación corresponde a 28 Directores de los centros Educativos públicos, que pertenecen al Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, los cuales incluyen solamente a los centros educativos públicos.

En el apartado de las conclusiones se destacan las siguientes, el director en los sistemas, es el encargado de la dirección e implementación y evaluación de planes o proyectos educativos, y en menos de la mitad de ellos se los responsabiliza de dirigir los procesos de autoevaluación o evaluación institucional y de rendir cuentas a la comunidad u otras instancias por la gestión escolar. El área donde se encuentran mayores debilidades es precisamente el área que debería ser la más fuerte del gestor, en este caso se refiere al área administrativa.

Así también, en el área de gestión pedagógica, los gestores obtuvieron un 51,4 en las habilidades necesarias para llevar a su labor dentro de la institución educativa lo que a diferencia de las otras áreas es un promedio bastante alto, lo que es una excelente señal de que en lo que es conocimiento en modelos didácticos, modalidades de enseñanza, tienen una habilidad para ejecutar los procesos de evaluación y brindarle al docente y la comunidad estudiantil la orientación en los procesos y las prácticas educativas.

Dentro del área de condiciones organizacionales los resultados nos llevan a concluir que dentro de este grupo de gestores es difícil la toma de decisiones basadas en acuerdos, existe una ausencia de diálogo que puede ocasionar situaciones de conflicto que podrían evitarse. El gestor debe tener claro que toda organización que eduque requiere desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad, pero

fundamentalmente la flexibilidad, la cual se logra mediante procesos de sensibilización al cambio

Por último la autora presenta como conclusión final y general que es fundamental que el gestor de la educación, fortalezca, y desarrolle de forma constante su conocimiento en el campo de la administración de la educación.

La tercera investigación que se encontró a nivel nacional fue realizada en la Universidad de Costa Rica para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración educativa, fue realizada por Castro (2014) y lleva como título: *Gestión de los procesos de formación permanente para la educación inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell.*

La autora del trabajo plantea dos objetivos generales: analizar, desde la gestión de la educación, las necesidades de formación permanente, en el marco de la educación inclusiva, del personal docente y administrativo en el Centro Nacional de Educación Especial y diseñar una propuesta de gestión de formación permanente en educación inclusiva para el personal docente y administrativo del CNEEFCG, que responda a las necesidades de la institución.

Dentro del marco teórico se desarrollan los siguientes temas: educación, educación Inclusiva, formación permanente en el ámbito educativo, administración de la educación y la gestión y sus procesos.

En el marco metodológico se define la investigación como de carácter cuantitativo y de tipo descriptiva. Los sujetos de información fueron la totalidad del personal docente y administrativo que labora en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell. En el caso de las técnicas e instrumentos para recopilar información se utilizan dos cuestionarios y un entrevista, dirigidos a docentes, personal docente y directoras.

Se anotan gran cantidad de conclusiones, son relevantes para esta investigación las siguientes: implementar la evaluación de las actividades de formación permanente no solo permitirá mejorarlas, sino también estandarizar algunos procesos,

reconocer aspectos que requieran mayor desarrollo o corrección y conocer la opinión de los participantes.

Por otro lado y de acuerdo a la opinión de aproximadamente la mitad del personal docente entrevistado, las características de las actividades de formación permanente en términos de: grado, capacidad de los expositores para mantener la atención de los asistentes, recursos y estrategias didácticas utilizadas y aplicabilidad en el aula, son buenas.

Las características de horario y organización, fueron calificadas como malas por un porcentaje de docentes un poco mayor que el resto de las características evaluadas. La cuestión del horario es debido a que las actividades de formación permanente deben llevarse a cabo en horas laborales y es difícil encontrar esos espacios sin violentar el derecho de los estudiantes a una asistencia regular, por lo que es necesario el desarrollo de estrategias que conduzcan a un equilibrio entre dos factores.

En cuanto al acceso al contenido de las capacitaciones, en función de las competencias y diversidad de cada participante, se observó que muchos entrevistados reconocen más de dos (en cada una de las actividades de formación permanente) que se les facilita. Al parecer, la gran diversidad con que cuenta el centro educativo, ha sido considerada y ha dado adecuada respuesta en cada uno de los departamentos.

Los planes de contingencia que se están utilizando no necesariamente responden a la definición de “plan”; pues son más bien acciones que se improvisan cuando algo se está desviando del tema o cuando los resultados no son los esperados. En particular, repetir una actividad de formación permanente, sin repasar los errores cometidos durante su planificación, organización y desarrollo, no garantizará la comprensión de los contenidos propuestos aunque sea la segunda vez que la persona asista a ella. En este replanteamiento, se requiere la participación no solo del equipo organizador, sino también, la opinión de los participantes a la actividad, que, por alguna razón, no logró sus objetivos.

Desde el punto de vista de la mayoría del personal entrevistado, las actividades de formación permanente han mejorado con el tiempo. Lo que significa que a pesar de que las técnicas de evaluación empleadas para analizar su éxito son poco objetivas y no están normalizadas, están rindiendo frutos positivos. Por lo tanto, se debe fomentar el uso de la función fiscalizadora y evaluativa, incluyendo estándares más objetivos, para continuar enriqueciendo la calidad de los procesos de formación permanente en el CNEEFCG.

### **1.3. Investigaciones Internacionales**

La primera de las tesis internacionales fue realizada por Colón, (2015), en la Universidad de Puerto Rico, para obtener el grado de Doctor en Educación. La investigación se titula: *El líder Educativo en escenarios preescolares: Competencias que deben poseer los directores en Centros de Cuidado Diurno.*

En esta no se incluyen objetivos generales ni específicos, pero sí contiene un apartado que se denomina propósito del estudio en el cual el autor dice que va a identificar la preparación académica, las competencias profesionales y las necesidades de formación docente de los directores de centros de cuidado diurno privados en Puerto Rico.

En el marco teórico (revisión de literatura) se describen los siguientes temas: Educación preescolar, calidad en la educación preescolar, liderazgo del director preescolar y estándares y competencias del director preescolar.

En el marco metodológico se dice que para la investigación se utiliza una metodología mixta que implica la integración sistemática de métodos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio. Además el diseño que se usó se define como exploratorio secuencial.

Los sujetos que participaron de la investigación se distribuyeron en tres grupos focales, los cuales se dividieron de la siguiente manera: un primer grupo compuesto por tres directores de centros de cuidado diurno acreditados por la NAEYC en PR; un

segundo grupo de tres profesores especialistas en educación temprana de la Universidad de Puerto Rico Recintos de Río Piedras y Bayamón; y un tercer grupo de tres maestros con Bachillerato en Educación Preescolar que laboran en centros de cuidado privados.

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de grupo focal. La discusión de los grupos focales estuvo dirigida por la investigadora, quien utilizó una guía de preguntas semi-estructuradas relacionadas a las competencias profesionales de los directores preescolares.

Del apartado de las conclusiones se pueden mencionar algunas como que actualmente existe un desfase entre las competencias que deben poseer los directores con las que realmente poseen. Esto se debe particularmente a que las leyes y reglamentos que rigen el funcionamiento de la oficina encargada del licenciamiento de los centros preescolares no tienen establecidos unos requisitos rigurosos para exigirles a los directores preescolares capacitarse con las competencias profesionales necesarias para trabajar con la niñez temprana.

Además, concluye la autora que evidentemente, la reglamentación existente carece de criterios estandarizados para definir y evaluar las competencias de los directores en centros preescolares. De la investigación se desprende que la visión del cuidado como un negocio (elemento económico) es más común de lo que se cree. Esto provoca que los directores no se interesen por educarse en ciertas áreas particulares de la niñez temprana, sino más bien en la parte administrativa.

Por otro lado, también se anota dentro de las conclusiones que lamentablemente, las estrategias que se han implementado hasta el momento para atender las necesidades de desarrollo profesional en el campo de la niñez temprana no han demostrado ser efectivas para concienciar sobre las responsabilidades, las competencias y las destrezas que se requieren para ser un profesional que trabaja con los niños pequeños y sus familias.

También, que el director de un programa educativo para la niñez temprana debe ser un líder competente, que cuente con una preparación académica adecuada, incluyendo un grado universitario. Debe poseer, además, cursos especializados en educación temprana, desarrollo infantil, administración educativa y campos relacionados.

Y por último, se concluye que adicional a su preparación académica, hay un marco de conocimientos que el director debe poseer para garantizar las prácticas apropiadas en un contexto preescolar. Entre los más destacados encontramos:

- Poseer conocimiento acerca del desarrollo del niño.
- Conocer sobre el currículo apropiado a la niñez temprana.
- Conocer la reglamentación de salud y seguridad para un centro preescolar.
- Estar capacitado para sustituir a un maestro.
- Integrar al componente de la familia en el proceso de aprendizaje del niño.
- Poseer destrezas de manejo de conflictos.
- Poseer conocimiento sobre administración educativa.
- Poseer conocimientos sobre supervisión de personal.
- Conocer sobre el uso de la tecnología para manejar los procesos administrativos y didácticos,
- Conocer sobre cómo integrar y hacer adaptaciones para la niñez con necesidades especiales.

La segunda tesis internacional tiene como autora a Benítez (2012), esta se titula *Integración de disciplinas técnicas para el desarrollo de competencias interdisciplinarias: implicaciones para el liderazgo educativo*. Esta tesis se presenta como requisito parcial Para obtener el grado de Doctor en Educación en la Universidad de Puerto Rico.

En la tesis no se plantean objetivos generales y específicos con el formato que se conoce en Costa Rica sino que la autora tituló un apartado como "propósitos del estudio", estos propósitos son tres y la autora los anota en forma de narrativa. En el siguiente párrafo se describen tal cual se establecen en la investigación.

La autora afirma, ante el problema planteado, estos como los propósitos de su estudio: 1) las prácticas de liderazgo que se manifiestan en la escuela en el proceso de implementación y desarrollo del Proyecto Multidisciplinario; 2) el modo en que incide el liderazgo en las prácticas que se utilizan en la sala de clase por las maestras participantes al impartir los cursos que fueron diseñados e implantados mediante el Proyecto Multidisciplinario; y 3) las experiencias de los estudiantes ante el proceso de integración de las disciplinas técnicas, por medio de su participación en el Proyecto Multidisciplinario para lograr un aprendizaje interdisciplinario.

En el marco teórico, (en el formato de esta tesis se llama revisión de literatura), de dicha investigación la autora trata una multiplicidad de temas empezando por el efecto de las transformaciones sociales en el liderazgo educativo: Una orientación en el escenario ocupacional-técnico, ¿Cómo influye la sociedad del conocimiento en el liderazgo educativo? y las Perspectivas educativas y transiciones sociales en el área ocupacional-técnica.

En otro apartado, se refiere a la situación de su problema de investigación en varias zonas geográficas del mundo: Europa, América Latina y el Caribe, Estados Unidos, Puerto Rico. Por otra parte refiere a otros temas como: Liderar programas multidisciplinarios en el Siglo XXI, el liderazgo educativo en un ambiente de transformación, elementos a considerar para implantar programas multidisciplinarios y las prácticas educativas de integración para el desarrollo de competencias interdisciplinarias: Influencia en la ejecución de los estudiantes.

También, hace una conceptualización del término competencias y define las competencias y su relación con la educación, el trabajo y la economía. Continúa tratando temas como la Integración del aprendizaje como práctica educativa para el desarrollo interdisciplinario en el área ocupacional-técnica.

Además, realiza una conceptualización teórica del Proyecto Multidisciplinario y su enfoque para el desarrollo de competencias interdisciplinarias y desarrolla el enfoque del PM para el desarrollo de competencias interdisciplinarias. Asimismo se refiere a

las perspectivas teóricas: Fundamentos para el desarrollo de competencias interdisciplinarias en el Siglo XXI.

Y termina su revisión de la literatura con temas como: El desarrollo de competencias: un enfoque filosófico a los dilemas educativos en la sociedad del conocimiento, competencias interdisciplinarias: una perspectiva psicológica a las contrariedades de la enseñanza-aprendizaje y los conflictos sociológicos de la evolución social y su influencia en los aspectos educativos del Siglo XXI.

En el marco metodológico la autora dice que su trabajo está fundamentado en el paradigma cualitativo y en el diseño descriptivo. Los sujetos participantes son los estudiantes de la escuela donde se implementó un proyecto previo a esta investigación así como un directivo y dos maestras que impartieron el curso. Se utilizaron técnicas como la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos.

Dentro de las conclusiones generales de la investigación la autora anota lo siguiente: el tipo de liderazgo de la directora se caracterizó como uno distributivo, al permitir que múltiples recursos guiarán y dirijan el proceso de cambio y el de las maestras como uno transformativo pues cambiaron su visión y renovaron su sala de clase. Debido a la influencia del liderazgo a nivel administrativo, no se logró un proceso de avalúo necesario para enlazar la motivación de los participantes y los ajustes al programa.

Los procesos administrativos y didácticos, fueron un ejemplo de la planificación e implican las cuatro etapas del cambio planeado a saber, el conocimiento, la persuasión, la decisión y la confirmación del programa de estudio.

También de acuerdo con las manifestaciones del liderazgo educativo, las incidencias en la sala de clase y las experiencias de las estudiantes en el proceso de implementación del PM, se revelaron unas implicaciones para el liderazgo educativo.

Además se comprobó que por medio de una enseñanza multidisciplinaria podemos maximizar las posibilidades de los estudiantes en el mercado de empleo. Así

como que le corresponde al líder educativo facilitar el desarrollo de competencias interdisciplinarias.

#### **1.4 Aportes metodológicos-teóricos al objeto de estudio**

Después de la revisión de las tesis tanto nacionales como internacionales se nota la carencia de trabajos, sobre a todo a nivel nacional, para fortalecer el tema de estudio de la presente investigación. A nivel internacional sí se trata un poco más el tema, aunque enfocado hacia otro tipo de institución o hacia la de enseñanza propiamente.

En el caso de los autores nacionales, las tesis servirán sobre todo para enriquecer la definición de los temas más generales como son educación, administración, gestión de la educación. Una de la tesis trata un poco más a fondo los perfiles que debería tener el gestor educativo para llevar a cabo su función, además de las competencias necesarias para llevar a cabo una gestión de calidad.

Este estudio incluye además el análisis del manual descriptivo de puestos del Servicio Civil, lo cual es un insumo muy importante para el problema de investigación que se planteó dentro de la investigación y puede significar una guía muy importante para establecer un adecuado perfil de gestor educativo.

Por otra parte, las tesis internacionales también podrán ser fuente muy importante para tratar el tema de las competencias, este es un tema que se ha venido desarrollando muy grandemente en los últimos años sobre todo en el ámbito de la educación.

Los trabajos internacionales ofrecen una luz sobre los perfiles de los gestores educativos y dan conclusiones importantes que podrán ser tomadas en cuenta para tener una base de conocimientos de las tendencias, en el extranjero, sobre el tema que se va a investigar.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Presentación**

En el siguiente capítulo se va a desarrollar toda la teoría con la cual se fundamenta la investigación del problema que se planteó. Consiste en una revisión de la literatura existente con respecto al tema, se hace una recopilación de fuentes documentales de las cuales se extraen elementos relevantes, que sirven al investigador para conceptualizar su estudio.

### **1.2. Educación**

El concepto de educación se podría analizar desde muchos puntos de vista ya que se le ha dado una conceptualización desde lo filosófico, epistemológico, sociológico, entre otros, pero más allá de una estricta definición; es importante ver que su significado no se reduce a unas simples líneas de diccionario sino que se le han dado diferentes enfoques, en la mayoría de las veces se resalta su significancia para el desarrollo óptimo del ser humano.

Así por ejemplo Carmona (2012) define la educación como: "(...) una actividad humana, que se ha realizado a través de los tiempos de diferentes formas, ya sea de un individuo a otro, por experiencias propias de cada persona, o en lugares propuestos para la formación" (p. 48).

Tomando en cuenta lo anterior se nota como la educación es una actividad de todos los momentos del ser humano y con el pasar del tiempo fue ocupando valores preponderantes en el desarrollo de cada persona independientemente como se lleve a cabo esa educación.

Así también Chacón (2012) dice que:

(...) la educación se constituye en un proceso que busca el desarrollo integral de las personas, se conduce a la persona hacia un desarrollo integral de su ser; desde este punto de vista la educación contribuye al

desarrollo cognoscitivo y moral del sujeto, buscando su perfeccionamiento personal y social. (p. 47)

En este orden de ideas es necesario que la educación se piense hacia el futuro, ya que esta debe ajustarse a los contextos actuales para que de verdad sea un instrumento útil para el desarrollo en sociedad de los seres humanos. Es así como el Ministerio de Educación Pública en su política del Centro Educativo como Eje de la Calidad del Centro Educativo costarricense (2008) establece lo siguiente:

La educación debe brindar a cada estudiante los conocimientos, las herramientas, la sensibilidad y los criterios éticos, estéticos y ciudadanos, necesarios para poder – desde ahora y a lo largo de toda su vida – avanzar de manera crítica y sistemática en la búsqueda permanente de lo verdadero, lo bueno y lo bello, elementos inseparables de lo que nos hace mejores seres humanos. (p. 10)

Como puede observarse se trata de educación para la formación integral, donde se toman en cuenta elementos de diversa índole y se entrega a las personas para que desde edades tempranas sean capaces de vivir y afrontar los retos que se presentan en el mundo actual. Como lo menciona López (2003): “A la educación le corresponde transmitir valores, dotar de conocimientos y destrezas necesarias para ocupar los diversos cargos de la estructura de la sociedad, así como para la vida en sociedad” (p. 85).

Es importante mencionar también que en países como Costa Rica, la educación es un derecho fundamental para todos los pobladores, no se hace ningún tipo de exclusión en cuanto a quienes acceden a las diferentes modalidades sino que más bien se ha buscado la implementación de métodos que se ajusten a las posibilidades y competencias de cada uno, sobre todo apuntando a la calidad de la educación.

Y en este tema de la calidad en educación se ha enfatizado el Ministerio de Educación Pública en su política del Centro Educativo como Eje de la Calidad del Centro Educativo costarricense (2008) cuando establece:

Una educación de calidad para todos, como derecho fundamental, debe volver a ser un instrumento eficaz para cerrar la brecha entre las clases, los sectores y los grupos sociales, debe crear nuevas oportunidades para el ascenso y la convivencia social armónica y suscitar la participación activa de todos los costarricenses en la solución solidaria de los problemas. Asimismo, debe generar los recursos humanos necesarios para elevar la competitividad y productividad nacionales e integrar exitosamente al país a la economía mundial, al tiempo que fortalece aquellos valores y actitudes que le den a la vida y a la convivencia un sentido altruista, inspirador y humanista. Una educación de calidad debe contribuir al pleno desarrollo de la personalidad de los educandos, atendiendo adecuadamente tanto el desarrollo de sus propias aptitudes conforme con su vocación, como lo que tiene que ver con el sentido mismo de la vida, el respeto a sí mismo, el cultivo de la voluntad de bien común y la preparación para una vida personal, familiar y social digna. (p. 12)

Estas perspectivas dictadas por dicho ministerio responden en gran medida a los cambios que genera el siglo XXI, no se puede ser exitoso en esta época utilizando fundamentos y parámetros que ya se encuentran obsoletos. De hecho al ser la sociedad de la tecnología y la innovación lo que se busca es una educación que responda a estos requerimientos.

Con ello también queda claro que toda esta formación e implementación de los programas recae sobre las instituciones y sobre todo en la gestión que se realice, como lo establece el MEP en su documento Centro Educativo como Eje de la Calidad del Centro Educativo costarricense, del año 2008:

La única forma de lograr que la política educativa alcance efectivamente los objetivos que propone, es mediante una gestión que logre que los procesos y las acciones de todo el sistema educativo se mantengan orientados siempre a

los fines que se buscan: el aprendizaje y desarrollo personal y colectivo de los y las estudiantes promovido y facilitado por la calidad de los centros educativos. (p. 17)

Dicha gestión educativa se ha ido renovando constantemente y ha implementado una serie de elementos para lograr una educación de calidad. Uno de los elementos es el papel del gestor educativo, la forma en que este debe de ser y actuar ante los desafíos que se plantean constantemente en la educación.

### **1.3. Administración**

La administración es una de las actividades inherentes al ser humano, es por tal razón que esta inicia con la evolución y desarrollo de este en la historia de la humanidad. Se han establecido múltiples teorías para explicar la definición de administración y esta conceptualización ha pasado por diversidad de autores, que han ido uniendo los numerosos enfoques para dar definirla.

Desde la multiplicidad de explicaciones que se le ha dado al concepto de administración, Fayol (citado por Correa, 2009) afirma que: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p. 25), al ser Fayol considerado como el padre de la administración moderna se denota que su definición es muy puntual y se aleja un poco de los autores, pero que mantiene la esencia de las primeras conceptualizaciones.

Por otro lado, uno de los autores más connotados en la teorización de la administración, Chiavenato (2006) dice lo siguiente:

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito

de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. (p. 2)

Como se puede ver en la definición anterior, se interrelacionan una serie de elementos que le dan a la administración la responsabilidad de que una organización exista y sobre todo se mantenga en el tiempo exitosamente; además deja bien claro que la administración se aplica a cualquier tipo de organización y que no necesariamente debe ser una empresa que produzca riqueza material.

Así también y con el fin de amplificar aún más el concepto de administración Correa (2009) la define como:

Proceso diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Esta definición debería ampliarse.

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de: planeación, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia. (p. 6)

En la definición anterior se denotan multiplicidad de factores, se puede resaltar que se le asignan ciertos objetivos generales a la ciencia de administrar, principalmente la búsqueda de producir siempre y de una forma óptima en la utilización de los recursos.

En este orden de ideas, Para Ramírez (2010): "La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir coordinar y controlar" (p. 5).

Así también para Torres (2014): “(...) la administración es un conjunto de ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones (...)” (p. 5). En general se observa que la administración siempre va dirigida hacia el logro y las acciones que se ejecuten para alcanzar los objetivos que cualquier organización se plantee.

#### **1.4. Administración de la Educación**

La administración de la educación se ha convertido es una especie de ramificación de la teoría de la administración pura ya que debe de ajustarse a un tipo de organización donde lo más importante es el factor humano.

En este orden de ideas es que se menciona lo que explica Díaz (2005) con respecto a una administración orientada completamente a otro producto, ya no tanto material sino que humano:

La administración educativa puede entenderse como una disciplina que se origina al aplicar el conocimiento y la perspectiva de la administración en la comprensión y organización de lo educativo. Tiene que ver con las metas y fines propuestos para facilitar la formación de individuos, que tiendan a su realización y superación personal dentro de una sociedad determinada. (p. 11)

A partir de lo anterior, se podría decir que la administración educativa permite a las instituciones una organización y planificación muy bien estructurada y atinente a la realidad que se vive en el sistema educativo costarricense, aún las acciones más insignificantes están enmarcadas en la administración.

La educación requiere también de un sistema planificado para el logro de sus objetivos por ello es que junto con lo anterior Méndez (citado por Díaz 2005) dice que:

La administración se puede percibir como un proceso dinámico y evolutivo, que se adapta e influye en las condiciones sociales, políticas, económicas y

tecnológicas y hace uso de ellas para lograr los objetivos que se persiguen en la forma más satisfactoria posible. (p. 11)

Cabe agregar y enfatizar que en la administración en educación busca alcanzar los objetivos mediante una estructura muy bien planificada, es por ello que los administradores deben de tener clara su función y dentro su administración buscar siempre la actualización de las teorías para conducir su organización hacia el éxito.

Para Orozco y Garbanzo (2009): “El objeto de estudio de la administración de la educación recae en la gestión de la organización educativa, y las organizaciones educativas poseen diferentes características estructurales según niveles y modalidades de la educación” (p. 98). Como se menciona en la cita anterior, la administración de la educación no puede ser rígida, sino que su puesta en práctica de debe adaptar para responder a las características de cada modelo de educación.

Así también, se le ha asignado a la administración de la educación otras definiciones un poco descriptivas donde se incluyen variedad de elementos, por ejemplo Chacón (2012) dice que:

La administración de la educación se constituye en un área específica del área de la educación. Esta procura como su nombre lo indica una eficiente y eficaz administración de los diferentes recursos que el Estado provee, para el desarrollo óptimo y mejoramiento educativo. Desde esta perspectiva y al tratar con la educación de las personas, la administración de la educación abarca no solo un manejo transparente de los recursos financieros de las organizaciones educativas, sino también en todo lo referente a la asignación de recursos, la administración del recurso humano, y sobre todo garantizar el fiel cumplimiento de las garantías constitucionales, los tratados y convenios internacionales, las leyes, los reglamentos y directrices emanadas (...) las del Ministerio de Educación Pública. (p. 58)

En relación con esta última idea, se puede ver una definición más elaborada sobre la administración educativa cuyo planteamiento va más allá que la simple organización dentro de las instituciones educativas del país, sino que también se le asigna a la administración educativa y por ende a quien la lleve a cabo, la tarea de convertir los recursos estatales en producto humano que pueda desarrollarse de forma óptima dentro de la sociedad actual.

Es un desafío para los administradores actuales llevar a cabo su tarea de manera que resulte de calidad el producto final, tal y como lo apuntan Orozco y Garbanzo (2009):

(...) los administradores y administradoras de la educación asumen el reto de dirigir la educación, indistintamente del nivel educativo en que se inserten, son los responsables de los resultados de las organizaciones educativas, sin obviar las limitaciones que el entorno ofrece. Precisamente porque es complejo el medio sobre el cual actúa la educación, toma relevancia el posicionamiento de la administración de la educación como disciplina que, ontológica y epistemológicamente se debe a la gestión de las organizaciones educativas. (p. 109)

De forma general, se podría decir que la administración de la educación busca integrar múltiples factores organizacionales de la educación para llevarlos a la práctica dentro de las instituciones educativas, por medio de una gestión de calidad que logre que el producto humano que se forme tenga las herramientas suficientes para enfrentar los retos de la modernidad.

### **1.5. Gestión Educativa**

Los planteamientos teóricos de la administración pura son recogidos por la administración de la educación se ven plasmados mediante lo que actualmente se llama gestión de la educación o gestión escolar, entendida esta como:

(...) una función que coordina y articula las distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer del centro educativo una organización que posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica a través de un proceso de participación efectivo de toda la comunidad escolar. (Castillero et al., 2002, p. 13).

Como se nota en la cita anterior la gestión de la educación busca regular y ordenar de una forma sistemática y bien estructurada cada una de las tareas que se deben de llevar a cabo mediante una dirección que él ha sido asignada al gestor del centro educativo, apoyado este en todo su personal el cual es clave en la consecución de los objetivos.

Dentro de la gestión educativa se podría hablar de ramificaciones específicas que surgen de la gestión en general, como lo son la gestión estratégica del personal y la gestión estratégica de la organización como tal.

En el caso de la gestión estratégica del personal Arroyo (2007) señala que: “La gestión del personal constituye el puente entre las necesidades de la organización, de ofrecer un servicio educativo de excelencia y calidad, y las necesidades de satisfacción personal y profesional de quienes ocupan una plaza dentro de su pirámide de puestos”. (p. 5). Entonces, se nota aquí, que se no se trata solamente de una gestión para organizar papeleo o desarrollo de aprendizajes, sino que también se debe de hacer una excelente gestión con el personal que se trabaja, ya que los aspectos negativos o positivos que los afecten repercutirán en la institución.

Por otro lado, Arroyo (2007) define la gestión estratégica de las organizaciones como: “(...) el proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente hasta donde debe estar en el futuro” (p. 3). En síntesis, encaminar a la institución hacia una obtención de metas, no dejar los proyectos y objetivos a medio camino, sino materializarlos en acciones o resultados.

Por otra parte, el MEP (2008) destaca la importancia de la gestión cuando afirma lo siguiente:

(...) debe establecerse una estrategia de gestión de calidad que integre lo administrativo y lo pedagógico en todos los niveles del sistema educativo; una gestión que comprenda el conjunto de funciones y responsabilidades que le corresponde cada instancia del sistema en todos sus niveles. (Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense, 2008, p. 17-18)

Y reafirma lo anterior cuando desde el MEP en el Informe de Labores 2012-2013 se externa el compromiso para el mejoramiento de la gestión, como se anota a continuación:

La capacidad de gestión de toda organización, sea esta pública o privada, está relacionada estrechamente con la coherencia de su estructura administrativa, considerando que esta determina la organización de los procesos estratégicos, la toma de decisiones y la asignación de los recursos disponibles, tanto humanos como físicos y financieros. En lo que respecta al MEP, en el marco del proceso de reforma institucional impulsado, su organización administrativa empieza a reflejar los cambios en los procesos estratégicos que dan sustento a un funcionamiento más adecuado al sistema educativo costarricense y, específicamente, a una prestación del servicio público de educación realmente orientado a los usuarios y a la comunidad educativa (p. 18)

Como se nota el tema de la gestión educativa es primordial dentro de cada institución escolar y para las autoridades del ramo es fundamental el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos que se gestionan. El papel de quien dirige estos procesos es la base para que toda organización se encamine a resultados de calidad.

Así lo afirman, Orozco y Garbanzo (2009): “Un centro educativo bien gestionado, a pesar de la adversidad que lo puede acompañar, es capaz de producir cambios significativos en el proceso de aprendizaje” (p. 99). Y aquí como se mencionó

antes de nota la gran responsabilidad de los gestores que deben asumir nuevos retos, nuevos conocimientos, poseer características personales que le ayuden a ser un líder más que un jefe y procurar un desarrollo personal y profesional permanente.

### **1.6. Competencias profesionales y de gestión.**

En primera instancia resulta oportuno referirse el concepto de competencia ya que es un término que ha ido adquiriendo importancia en muchos ámbitos y la educación no se escapa de esto. Se define competencia como: "(...) conjunto de patrones compuestos por características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo" (Pacheco, 2006, p. 71).

Con lo anterior, se resalta una definición nueva para todas las características que deberían de poseer las personas en las actividades de la vida diaria, así mismo, se señala por Pacheco (2006) el concepto de competencias clave:

(...) conjunto de comportamientos que expresan habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos o top performers. (p. 72)

Significa entonces que si bien es cierto una persona puede poseer muchas habilidades en otras áreas, es imprescindible que desarrolle mayormente las competencias mencionadas anteriormente ya que estas se constituyen en la base de una organización exitosa.

Y con el fin de ampliar la noción de competencia se anotan a continuación las características de esta resaltadas por Bisquerra y Pérez (2007):

- Es aplicable a las personas (individualmente o de forma grupal).

- Implica unos conocimientos “sabereres”, unas habilidades “saber-hacer”, y unas actitudes y conductas “saber-estar” y “saber ser” integrados entre sí.
- Incluye capacidades informarles y de procedimiento además de las formales.
- Es indisociable de la noción de desarrollo y de aprendizaje continuo unido a la experiencia.
- Constituye un capital o potencia de actuación vinculado a la capacidad de movilizarse o ponerse en acción.
- Se inscribe en un contexto determinado que posee unos referentes de eficacia y que cuestiona su transferibilidad. (p. 3)

Con lo anterior, queda claro que no se trata solo de poder decir si una persona es competente o no para ejercer cierto cargo, como el de gestor educativo, sino que dicha capacidad debe estar sustentada bajo una serie de habilidades que permitan un desempeño adecuado a los retos que requiere la dirección de un centro educativo.

Colon (2015) se refiere a una serie de características que deben poseer los líderes (entiéndase líder como el gestor de una institución educación) de las instituciones educativas de preescolar, las cuales si se analizan podrían aplicarse a todos los niveles de educación:

(...) el líder debe tener:

- El conocimiento de las teorías de crecimiento y desarrollo del niño; y como compartir sus conocimientos con otros educadores bajo su dirección.
- El conocimiento de los acercamientos curriculares; y de las fortalezas y debilidades en la implementación del contenido curricular.
- El acceso a las tendencias actuales sobre desarrollo curricular; y la capacidad de guiar a otros en la práctica.
- El conocimiento de la niñez, los estilos de aprendizaje, y los acercamientos necesarios para una educación diferenciada que atienda las particularidades de los niños dentro de un amplio rango de habilidades y necesidades.
- Las cualidades personales y la disposición para escuchar y apoyar a su equipo a través del entrenamiento y la mentoría.

Desde esa perspectiva, los programas educativos no solo deben estar sustentados por estrategias y experiencias educativas, también requieren que el líder posea competencias profesionales más sofisticadas que conlleven la responsabilidad de tomar decisiones. (p. 47-48)

Se observa claramente, que la gama de competencias o habilidades ideales de los gestores educativos son diversas y en su mayoría responden a la necesidad de lograr una educación de calidad. Al alcanzar instituciones educativas atractivas para los estudiantes y la comprensión de que el factor humano es el más importante dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Según estudios realizados en Costa Rica con respecto a una gestión por competencias se destacan algunas de estas como primordiales en el desempeño de un gestor educativo, es así como lo indican Astua, Barrantes, González y Méndez (2010):

**Liderazgo**, los gestores y las gestoras de la educación, como responsables de garantizar el adecuado manejo de la institución educativa a la que pertenecen, deben de valerse de su condición de líderes para establecer estilos de trabajo y espacios de comunicación que les ayuden, a partir de una visión integradora de la institución, a consolidar una unidad de acción que trabaje por alcanzar los objetivos institucionales.

**Comunicación**, la comunicación es el proceso mediante el cual, comparte la información y se cumple un papel fundamental para lograr la cooperación entre las personas y su relación con el ambiente.

**Trabajo en equipo**, implica el conocer con claridad los objetivos institucionales, así como el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa para coordinar las habilidades relevantes de cada persona hacia el logro de los objetivos institucionales; de tal forma, que cada acción que se realice en un sector de la institución implique a toda la organización.

**Manejo del conflicto**, los conflictos con proceso inevitables dentro de una organización educativa y demandan atención de los gestores de la educación. Chiavenato (2004, p. 530), define manejo del conflicto como “administrar las

divergencias”, lo cual permite aumentar el grado de compromiso y participación entre las partes, evitando que la institución sea estática, apática y sin respuesta a las necesidades de cambio e innovación. (p. 16-22)

Como se denota en la cita anterior, en la actualidad, quien desea ser gestor de una institución educativa necesita más que solo conocimientos en aspectos administrativos y por el contrario debe poseer variedad de competencias que hagan de su labor un trabajo eficiente basado en el respeto y la comprensión de las necesidades de los demás.

Es importante también señalar que al gestor de la educación actual se le denomina líder educativo, dándole desde este momento una de las competencias más relevantes como lo es el liderazgo. Según una compilación de estudios sobre las competencias que debe tener un gestor educativo en el contexto de Hispanoamérica, Álvarez (2010), (citado por Bolívar, 2011) establece las siguientes competencias:

1. *Competencia del pensamiento estratégico.* Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.
2. *Competencia de gestión del aprendizaje.* Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.
3. *Competencia de relación con las personas.* El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.
4. *Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas.* En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido. (p. 259)

## 1.7. Perfil del administrador educativo

Como se ha señalado en el desarrollo de los temas anteriores, el gestor educativo es clave para alcanzar los objetivos que plantea el logro de una educación de calidad. Ante esta realidad se requiere de un perfil profesional para que, quienes desean ser gestores educativos sepan qué se requiere de ellos en el momento de asumir su puesto.

Se entiende por perfil profesional lo que expresa Morales (2008), (citado por Astua et al., 2010) como el “Conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización”. (p. 14)

Dentro de la anterior definición, se denota que el perfil profesional trata de dejar claro a quien opta por un puesto o lo asume, las tareas que deberá cumplir, pero también cómo se espera que las cumpla y los resultados que se quiere que obtenga.

En las diferentes áreas de trabajo o puestos que se desempeñan se establecen previamente estos criterios, de ahí que las personas que los asumen deben cumplir a cabalidad con lo que se requiere pero además buscar perfeccionar cada día más las cualidades solicitadas.

Junto con lo anterior, se puede hablar que para ser gestor dentro de un centro educativo se debe tener un perfil profesional muy específico porque su trabajo demanda características muy diversas. Es así como Núñez (1998) hace una larga lista de estas cualidades o habilidades y las divide por áreas, sin embargo se anotan a continuación en las que se refiere al perfil profesional:

- Poseer estabilidad emocional.
- Poseer buena salud mental.
- Tener conocimientos sobre planeamiento.
- Poseer conocimiento sobre la Ley Fundamental de Educación.
- Tener conocimiento sobre coordinación.
- Tener conocimiento sobre el proceso de la supervisión personal.

- Tener conocimiento sobre la administración de personal en función de las relaciones humanas.
- Poseer autocontrol (objetividad en sus actuaciones).
- Tener conocimientos de procesos y técnicas sobre diversos tipos de evaluación.
- Tener una adecuada presentación personal.
- Poseer sensibilidad.
- Poseer buena salud física.
- Poseer independencia.
- Ser comunicativo.
- Ser sociable.
- Poseer conocimiento del Código de Trabajo.
- Tener conocimiento sobre diversas teorías administrativas.
- Poseer conocimientos sobre las características y tipos de investigación útil para la administración educativa.
- Tener conocimientos sobre principios económicos de la educación costarricense.
- Tener conocimiento sobre la Ley de la Administración Financiera de la República.
- Ser humilde.
- Tener conocimiento sobre estructura de diseños experimentales en investigación social aplicada a la educación.
- Tener conocimiento sobre la elaboración de guías didácticas, textos, y técnicas metodológicas.
- Tener conocimiento sobre políticas y técnicas financieras.
- Poseer conocimiento de la Ley de Presupuesto.
- Tener conocimiento sobre planificación social.
- Emplear siempre un tono de voz adecuado. (p. 44)

De la lista anterior se desprende que ser el gestor educativo de cualquier institución requiere ser conocedor en multiplicidad de temas además de contar con

diversidad de cualidades personales y de trabajo en equipo, para que su función esté acorde con las demandas del siglo XXI y por ende lograr una educación de calidad.

En el caso específico de Costa Rica y por medio de la forma en que se lleva a cabo la selección del personal se ha establecido por parte de la Dirección General del Servicio Civil el Manual Descriptivo de Puestos Docentes (s.f) en el que se constituye específicamente que los directores de colegio 3 deben tener las siguientes características personales:

Habilidades:

- Liderazgo.
- Habilidad para la comunicación oral y escrita.
- Capacidad analítica.
- Habilidad para redactar.
- Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica.
- Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión.

Actitudes:

- Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce.
- Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.
- Toma acertada de decisiones.
- Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla

Conocimientos:

- Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera. Debe poseer conocimientos en materia de la legislación educativa y leyes conexas. (p. 189-190)

Es preciso que los gestores de la educación tengan un conocimiento claro de los lineamientos que se establece en el perfil que de ellos se desea, no podría hablar de un trabajo eficiente si la persona que asume esta función no cuenta con las condiciones básicas para llevarla a cabo.

Sin embargo, es importante también tomar en cuenta que algunas de estas habilidades o características no son perfectas y que se puede ir mejorando con el tiempo en el desenvolvimiento de las mismas, de ahí la importancia de la capacitación continua y la preparación adecuada para una gestión educativa de calidad.

Tomando en cuenta lo anterior es claro que las competencias de un gestor educativo van enfocadas a las satisfacción de las demandas de la educación actual y sobre todo para responder a las políticas de una educación de calidad que es la política sobre la cual trabajan los gobiernos actuales para garantizar el desarrollo óptimo de las persona.

Para lograr esto es que la gestión de la educación actual necesita de personas que trabajen diariamente para dar una solución a los retos que se presentan de forma cotidiana y a los cuales no se les puede dar respuesta con conocimientos desactualizados sino que requieren de personas preparadas y dispuestas a afrontar los desafíos del presente siglo.

### **1.8. Estrategias de Gestión**

Lograr una educación de calidad representa llevar a cabo una serie de acciones que permitan que la organización y planificación del centro educativo responda a las requerimientos de un centro educativo de calidad siendo primordial que el perfil del gestor sea el idóneo para llevar a cabo sus funciones. Esta serie de acciones se han llamado estrategias de gestión educativa.

El término de estrategias de gestión educativa no se ha conceptualizado tan claramente sin embargo en términos generales aplicados a la administración de cualquier tipo de entidad Chandler (2003) (citado por Contreras, 2013), define la

estrategia como: "(...) la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas". (p. 161)

El campo de la gestión educativa y desde el gestor educativo esto iría enfocado en la determinación de proyectos, la forma de lograrlos y todas las acciones relacionados para el cumplimiento y la satisfacción de una educación de calidad además de que permite que el personal docente se desenvuelva en un ambiente organizado de trabajo que les deja claras las metas de su labor.

Es importante tomar en cuenta que para la elaboración o establecimiento de estrategias de gestión no se pueden realizar acciones de forma desarticulada sino que requieren que se tomen en cuenta elementos que resultan primordiales para garantizar el mejoramiento de la educación, es así como lo menciona Ríos (2011) según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

(...) la OCDE identifica cinco áreas que resultan claves para el diseño de estrategias para mejorar la educación:

- El diseño y el desarrollo del currículo, puesto en conexión con los mecanismos de evaluación de los aprendizajes.
- La formación y el desarrollo profesional de los docentes.
- La organización y el funcionamiento de los centros educativo.
- La evaluación y la supervisión del sistema educativo y de los centros.
- La disponibilidad y la utilización adecuada de los recursos necesarios. (p. 180)

En este orden de ideas, se mira como las estrategias de gestión no son un asunto al azar sino más bien la unión de una diversidad de elementos que van desde el desarrollo pedagógico hasta los asuntos meramente materiales, pasando por la evaluación, los docentes, la gestión del centro educativo, entre otros.

Tomando en cuenta estas áreas claves que se anotaron anteriormente es que se piensa en cuáles acciones llevar a cabo para el logro de una educación de calidad. Dichas acciones deberán responder de una forma lógica a lo que la educación del siglo XXI está requiriendo, según lo destacan Garbanzo y Orozco (2007) la administración debe enfocarse en los siguientes sentidos:

1. Administración de la educación sustentada en una visión pedagógica.
2. Administración de la educación sustentada en los principios de calidad, equidad, pertinencia y eficiencia.
3. Administración de la educación sustentada en una visión integradora.
4. Administración de la educación sustentada en una gestión flexible, dinámica y competitiva.
5. Administración de la educación sustentada en el desarrollo de una nueva cultura organizacional.
6. Administración de la educación basada en la negociación como estrategia administrativa.
7. Administración de la educación con perspectiva humanista.
8. Administración sostenible y planificada. (p. 100-106)

A continuación se señalan los elementos claves de cada uno, como estrategias de gestión primordiales que debe de llevar a cabo un gestor que actúa conforme al perfil requerido y con el fin de lograr una educación de calidad.

1. Administración de la educación sustentada en una visión pedagógica:

Según lo anotan los autores Garbanzo y Orozco (2007) la administración de la educación está enmarcada en el aspecto curricular como lo explican a continuación:

Las coordenadas teórico-explicativas del componente curricular representan para la administración de la educación su punto de partida y final; es el centro de su gestión y desde ella posee la responsabilidad de propiciar los espacios

para que el currículo se realice en forma eficaz y eficiente, propiciando coherencia entre los aprendizajes y los contextos sociales.

A su vez, promueve procesos dinámicos curriculares adecuados a las exigencias del entorno, desarrolla la labor pedagógica apoyada en el monitoreo, evaluación y retroalimentación. (p. 100)

Es este orden ideas, se muestra el aspecto curricular como un elemento medular a tomar en cuenta por los gestores educativos, pero no solo lo que el concepto en sí demanda sino también tomando en cuenta todas las dimensiones que este abarca y llevando a cabo las acciones necesarias para el mejoramiento del mismo.

Para los gestores educativos queda claro que no se trata solo de plasmar en el papel proyectos para el mejoramiento de la calidad de la educación sino que dichos proyectos tienen o deberían tener una base curricular clara donde no se deje de lado ningún elemento relevante.

## 2. Administración de la educación sustentada en los principios de calidad, equidad, pertinencia y eficiencia

La educación actual debe estar cada vez más cerca de elementos o principios que garanticen un uso adecuado de los recursos con los que se cuenta independientemente si se habla de recurso humano o material, Garbanzo y Orozco (2007) lo señalan de esta forma:

Una educación de calidad es la que logra que el estudiantado aprenda lo que deben aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera, haciendo uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo. Toma importancia en este enunciado que lo que se aprenda sea relevante para las necesidades del contexto, aparte de que implique una transformación cualitativa. (p. 101)

En este orden de ideas los gestores de la educación están en la obligación de procurar las acciones que garanticen una calidad educativa cada vez mayor, no se

puede dejar el futuro de las generaciones bajo antiguos métodos que no dejan nada significativo en la vida de las personas sino que por el contrario se debe trabajar en procurar un sistema educativo que tenga impacto en el desarrollo humano.

### 3. Administración de la educación sustentada en una visión integradora

La educación integral es un tema que se ha venido tratando por mucho tiempo y que deja claro la importancia de unificar los diferentes elementos en núcleos o categorías con el fin de que nada se quede por fuera, es así como lo identifican Garbanzo y Orozco (2007):

El núcleo generador incluye la comprensión del entorno donde actúa el sistema educativo; esto es, asumir una visión holística de las diferentes demandas contextuales a escala nacional, regional y global, desde las cuales el sistema educativo articula y ajusta sus políticas.

El núcleo medio se refiere a las diferentes direcciones y unidades de gestión que el sistema educativo requiere para operacionalizar el proyecto educativo, desde la posición más alta jerárquicamente hasta llegar a los medios operativos.

El núcleo de las organizaciones educativas involucra a todos los responsables de las organizaciones educativas, según los diferentes niveles de la educación, como la secundaria, primaria y preescolar. En este núcleo, la familia, las asociaciones comunales, las municipalidades, la Iglesia, y el sector privado, asumen un papel estratégico para la administración de la educación, pues la gestión educativa de calidad es responsabilidad de los actores sociales involucrados en la educación, lo cual incluye la sociedad civil en su totalidad (...)

El último núcleo tiene lugar en el aula, donde se da la intervención del docente con la interacción del estudiantado y toma lugar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (p. 102)

No se podría asumir ningún desafío en la educación sin el establecimiento de estrategias que integren todos los niveles y elementos que involucran el proceso aprendizaje, enseñanza y gestión educativa. Además al existir multiplicidad de actores

todas las acciones que se realizan deben estar enmarcadas en satisfacer las necesidades de cada uno.

La educación por ello requiere de estrategias conjuntas, entrelazadas unas con otras. Cuando se realizan esfuerzos para mejorar la educación pero estos no incluyen a todos los participantes, estos pueden resultar inútiles ya que avanzan un área pero otras van quedando rezagadas.

#### 4. Administración de la educación sustentada en una gestión flexible, dinámica y competitiva

Es relevante dejar de lado la gestión educativa que no permite el cambio y que se sigue basando en sistemas autoritarios que solo han dejado administraciones de los centros educativos poco dinámicos y sin ninguna disposición para mejorar. Por ello desde la gestión educativa y ante los panoramas actuales, se deben implementar las medidas necesarias para estar acorde con las necesidades que se presentan; así como lo plantean Garbanzo y Orozco (2007):

Las demandas contextuales de hoy exigen de la administración de la educación alejarse de la gestión tradicional, para asumir un papel protagónico y pertinente en relación con los desafíos que se le presentan; para ello, es necesario actuar en forma dinámica, flexible, y competitiva, de manera que logre tener la capacidad de ajustarse a las demandas del entorno con responsabilidad gerencial. (p.103)

La atención y solución de las problemáticas que se presentan en los sistemas educativos actuales requiere de la atención de múltiples áreas, es un trabajo integral que demanda acciones concretas y bien definidas como lo explican Garbanzo y Orozco (2007):

Para combatir estas patologías, se hace imprescindible replantear la gestión educativa, orientada a:

- Asumir al ser humano como sujeto gestor de cambios.

- Propiciar la toma de decisiones participativa con responsabilidad.
- Mayor capacidad de negociación.
- Sustentar su accionar en la planificación y evaluación como medio estratégico para la sostenibilidad de las políticas educativas.
- Eficiencia y eficacia organizativa y administrativa de los recursos disponibles.
- Gestión basada en el liderazgo legítimo.
- Capacidad para trabajar en equipos y alejarse de la individualidad. (p. 103)

En este orden de ideas quedan claras las acciones que como gestores se deben llevar a cabo, con el fin de que la educación salga del abismo en los que muchos momentos se ha estancado por la falta de cambios dinámicos y por la insistencia de muchos de mantener sistemas antiguos o tradicionales que ya se vio no están dejando los mejores resultados.

Si las herramientas existen y la teoría explica muy bien que cambios realizar y cómo llevarlos a cabo, es una responsabilidad y una obligación para los gestores de la educación actualizar sus conocimientos y poner en práctica todas estas estrategias de gestión, con el fin último que es lograr una educación de calidad.

5. Administración de la educación sustentada en el desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Las organizaciones educativas como formadoras de capital humano, como parte esencial del desarrollo de las personas deben transformarse continuamente con el fin de la que la organización este sintonizada con los nuevos desafíos en educación.

Siguiendo este orden de ideas es que se presentan una serie de acciones a seguir con el fin que dentro de la organización se desarrolle el ambiente propicio para el funcionamiento correcto de las instituciones educativas y todos los elementos que estas conllevan. Según Sanzberro (2007) (citado por Garbanzo y Orozco 2007),

(...) existen una serie de variables que hacen exitosa una cultura organizacional, entre ellas:

- fortaleza ante la debilidad de la cultura,
- identidad de los miembros,
- énfasis en el trabajo en equipo,
- énfasis en las personas, en las relaciones,
- autonomía organizacional,
- tolerancia del riesgo,
- actitud preactiva,
- la diversidad como valor organizacional. (p. 104)

Como se explica en la cita anterior la variables con múltiples pero depende del gestor de la educación que estas se cumplan dentro de la organización educativa y para ello debe darle mucha relevancia al factor humano, a la forma del trato hacia su personal, porque ante todo y para conseguir todos los objetivos organizacionales, necesita personas identificadas y verdaderamente comprometidas con la institución.

En la actualidad se habla mucho sobre el tema de la cultura organizacional, que está íntimamente relacionado con el clima de trabajo que se podría desarrollar en cualquiera que sea el ambiente de trabajo. Sobre todo en educación y por las múltiples ocupaciones que tiene el personal docente, es que el gestor debe trabajar en la promoción de un ambiente de motivación para que su personal rinda no solo en cantidad sino sobre todo en calidad.

En este mismo orden de ideas y con el fin de ejemplificar un poco lo anotado anteriormente es que se agrega lo que afirman Garbanzo y Orozco (2007):

Es responsabilidad de quienes asumen la conducción de la educación, desarrollar capacidad para modificar el paradigma dominante, a fin de crear una cultura organizacional, consecuente con los propósitos organizacionales, construyendo de esta manera una organización capaz de favorecer los cambios requeridos tanto en los individuos que la componen como en el resultado

académico. El replanteamiento de la cultura organizacional depende de un liderazgo transformador, basado en una visión de futuro que se complementa con el conocimiento de la realidad social y los propósitos de la educación en ella.

Debe implicar un aprendizaje e innovación constante y una mejora continua e innovadora. (p.104)

Y precisamente el líder, el gestor, necesita de nuevos conocimientos, de la actualización constante, de un aprendizaje significativo de todas las herramientas que necesita su organización para un funcionamiento adecuado en correspondencia con las exigencias de la modernidad.

#### 6. Administración de la educación basada en la negociación como estrategia administrativa.

Se trabajó por muchos años no solo en las organizaciones educativas sino en todo tipo de empresas, bajo la premisa de que se debían dar órdenes de forma autoritaria y que estas debían ser acatadas por los trabajadores de una forma inmediata sin tener la posibilidad de una negociación o al menos una explicación de lo que se estaba ordenando.

Sin embargo, la administración moderna demanda organizaciones democráticas donde todos sus miembros son importantes para la toma de decisiones y donde su participación es significativa incluso para establecer las metas y los objetivos que se desean lograr.

De esta realidad no se escapan las organizaciones educativas y por ende la formación de los gestores educativos debe ir enfocada, en que se aprenda a establecer las técnicas adecuadas de negociación y donde se generen los momentos adecuados para llevar a cabo las acciones que esto implica. Es así como lo dicen Garbanzo y Orozco (2007):

Una política basada en la negociación propicia espacios para el diálogo, respeto, promoción de valores moralmente aceptados, sustentados en principios democráticos, de cuya interacción, además de favorecer una cultura organizacional inteligente, promueve un clima organizacional adecuado para el cumplimiento del deber ser.

La participación democrática promueve la construcción de un proyecto organizacional comprometido por las partes involucradas, incluyendo en el campo de la educación a la comunidad estudiantil, el profesorado y comunidad en general. (p. 105)

Es así como una organización educativa que cuente con dichos espacios puede responder a una educación de calidad porque toma en cuenta para su accionar no solo lo que plantea el gestor sino que su organización democrática permite la integración y participación de toda la comunidad educativa y todos trabajando en un mismo fin.

Dicho compromiso con los logros institucionales permite personas trabajando todas por objetivos comunes, donde el fracaso es de todos pero el triunfo también y esto permite crear en conjunto las herramientas adecuadas tanto para mejorar los errores como para seguir manteniendo lo que se hace bien.

#### 7. Administración de la educación con perspectiva humanista.

La visión de las personas como simples objetos de un engranaje, en este caso el sistema educativo, ha ido quedando de lado y debido a ello es que se ha trabajado en la implementación de programas que promueven formación integral de los individuos, tomando en cuenta que no se trabaja con fines de lucro sino con algo más valioso como es la formación de capital humano.

En este orden de ideas es que Sanzberro (2007) (citado por Garbanzo y Orozco 2007), afirma que: "(...) desde este punto de vista la administración se está volviendo humanista, al valorar al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización. La administración debe orientarse hacia las relaciones personales, sin descuidar las tareas". (p.105)

Dicha orientación hacia las relaciones personales requiere por lo tanto de una gestión educativa preocupada por el bienestar de toda la comunidad educativa sin poner unos intereses sobre otros, siempre y cuando todas las acciones se enfoquen en el bienestar del estudiante, que implica a su vez el bienestar del resto del personal.

Junto con esto es que el trabajo cooperativo que se ha implementado en las estrategias de aprendizaje y en las relaciones laborales, se ha vuelto muy importante para garantizar dicha formación humanista y fortalecer una serie de valores que deberían ser inherentes a las personas. Es así como lo plantean Garbanzo y Orozco (2007):

El fin último de la educación es ofrecerle a la sociedad individuos competitivos, profesional y personalmente, cuya formación debe ser regida por la cooperación y no por la competencia que lideren las transformaciones sociales que el contexto demanda. Asumir una perspectiva de desarrollo humano debe ser una prioridad para la administración de la educación, centrada en los más nobles valores sociales, en conjunto con el proceso de formación. (p. 105-106)

Una visión integral de las personas con las que se trabaja, tomando en cuenta sus habilidades, competencias y necesidades, potenciando sus áreas fuertes y trabajando por el reforzamiento de sus puntos débiles, es una responsabilidad de la gestión de la educación.

## 8. Administración sostenible y planificada

Desde la gestión educativa actual se necesita personas con la preparación idónea, administradores capaces de desarrollar y potenciar competencias que hagan de su gestión un proceso de mejoramiento de la educación. De nada sirve que el papel de hacer de un accionar completamente innovador si este no es llevado a la práctica por quienes lideran las organizaciones educativas.

Junto con esto los encargados de preparar a los gestores y de administrar el recurso humano están en la obligación de exigir calidad por medio de una preparación

correcta y no comercial de las personas y desde el área de la contratación crear las herramientas adecuadas para una selección del personal más calificado pero además dar seguimiento a dicho personal con proceso de evaluación constantes y completos.

En unión a lo anterior se anota lo que plantean Garbanzo y Orozco (2007) con respecto a la administración y organización de los gestores educativos: “Las políticas educativas requieren para su eficiente operacionalización de profesionales en el campo de la administración con habilidades gerenciales, para darles sostenibilidad. Lo que implica procesos de formulación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación”. (p. 106)

Y una vez que se haya dado dicha preparación y se lleve a cabo una adecuada selección del personal además del seguimiento correspondiente queda en responsabilidad de los gestores educativos llevar a cabo en cada centro educativo la planificación necesaria y todas las acciones en correspondencia con la función educativa que les compete.

En razón de lo anterior es que se anota lo que afirman Garbanzo y Orozco (2007) con respecto esta responsabilidad:

Los gestores de la educación requieren elaborar estrategias de intervención apoyados en procesos de planificación que les permitan diseñar y desarrollar diferentes proyectos para que contribuyan, desde su gestión y espacios de acción, a dar respuestas oportunas a las demandas inherentes de la educación, sin perder de vista que la educación es responsabilidad de todos. (p. 106)

Desde este punto de vista es claro que desde el MEP hay una serie de directrices, programas, formatos e indicaciones para planificar y diseñar planes de trabajo en las instituciones educativas, sin embargo la responsabilidad de que se elaboren y ejecuten cae en primera instancia en los gestores educativos y guiando los demás miembros de la comunidad educativa.

Si una institución educativa no cuenta con la planificación adecuada o el personal no es participante activo de esta, es el gestor de la educación quien debe hacerse responsable de dicha situación pero además tomar las medidas necesarias para buscar los insumos necesarios para llevarla a cabo con la integración activa de todos.

### **1.9. Orientaciones estratégicas del Ministerio de Educación Pública**

Como parte de su política para lograr una educación de calidad y los medios y estrategias para lograrla es que el MEP lanzó un documento llamado Orientaciones Estrategias 2015-2018, en el cual y como una política del Estado costarricense se anotan las líneas de trabajo a seguir desde lo diferentes entes inmersos en la educación de Costa Rica.

Dichas líneas y según se explican en el citado documento en lo que enfocan estas orientaciones estratégicas es en la educación para nueva ciudadanía. Reforzando temas que desde hace muchos años se trabajan pero que en la actualidad son primordiales para el logro de un sistema educativo que responda a los retos de la sociedad actual.

A continuación se anotan las 15 orientaciones estratégicas:

1. Gestión orientada a la calidad, la equidad, el servicio, la eficiencia, la transparencia y la planificación, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.
2. Atención a la primera infancia.
3. Lucha contra la exclusión y el abandono escolar.
4. Ampliación de la cobertura de la enseñanza de un segundo idioma.
5. Promoción del centro educativo como espacio de oportunidad, en condiciones de equidad, pertinencia y calidad, para las y los estudiantes.
6. Renovación del sistema de gestión y desarrollo de infraestructura educativa para atender de manera oportuna las demandas, en particular, en zonas de menor desarrollo.

7. Innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la incorporación de tecnologías móviles
  8. Promoción de ambientes educativos seguros, con docentes y estudiantes preparados para prevenir la violencia, la discriminación, y atender los conflictos en un marco de respeto por los Derechos Humanos.
  9. Continuar con la actualización de los programas de estudio e incorporar la educación para el desarrollo sostenible.
  10. Fortalecimiento integral de la educación Indígena, sin perjuicio de su cosmovisión y cosmogonía.
  11. Evaluación de la calidad que sustente la toma de decisiones para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
  12. Desarrollo profesional – continuo y pertinente – y reivindicación de la carrera docente.
  13. Establecimiento de acciones coordinadas entre el Ministerio de Educación Pública, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y las diversas Instituciones de Educación Superior para el fortalecimiento del sistema educativo.
  14. Mejoramiento de la calidad de la educación superior.
  15. Implementación de una política institucional e integral de equidad de género.
- (MEP, 2015)

Como se puede ver en la información anterior el MEP busca reforzar la educación integral, así como el fortalecimiento de la labor docente, busca además el respeto por los derechos humanos de todas las personas, fortalecer la gestión de los centros educativos y mejorar la educación superior.

Junto con lo anterior se debe de resaltar la importancia que tiene la gestión de los centros educativos la consecución y puesta en práctica de las políticas emanadas por el Estado y el MEP. Si desde la gestión no se vincula el trabajo diario con lo que demandan dichas estrategias, los centros educativos no podrán avanzar hacia el logro de una educación de calidad.

Es responsabilidad de los gestores de la educación plasmar en los planes de trabajo estas disposiciones pero también propiciar el ambiente para que se cumplan y para que cada uno de los sujetos dentro de la institución pueda desarrollarse de acuerdo con lo que la educación de calidad fomenta.

### **1.10. Calidad de la Educación**

Desde inicios de la década de los noventa y aún más con la llegada del siglo XXI se han generado alrededor de la educación políticas encaminadas a lograr lo que se denomina calidad educativa, respondiendo a un nuevo orden mundial guiado por procesos de globalización.

Es así como organismos internacionales que miden estándares en cuanto a educación se refiere, basan actualmente los análisis de los distintos sistemas educativos bajo el alcance o no de una educación de calidad y esto sirve de fundamento para las agendas de desarrollo de los distintos países.

Ante esta realidad mundial, cada uno de los países, desde sus respectivos organismos han elaborado las políticas necesarias para crear herramientas que generen el adecuado desarrollo de sus sistemas educativos y con ellos las normas necesarias para la calidad educativa.

Con respecto a lo anterior, el MEP desde el año 2008 se ha enfocado en el establecimiento de políticas que se unifican en el documento llamado “El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense” en el cual se anotan los requerimientos para el logro de una educación de calidad.

En dicho documento, Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense (2008), El Consejo Superior de Educación afirma que:

Una educación de calidad, es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros seres humanos. Implica una oferta educativa

que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. (p. 10)

De aquí que surja la necesidad de que desde la gestión de los centros educativos se trabaje en la implementación de estos lineamientos y en la atención de las necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa y el contexto en que esta se desenvuelve.

## **CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

### **1.1. Presentación**

En el siguiente capítulo se realiza una descripción de los elementos relacionados con la metodología de la investigación. Dicha descripción incluye la definición del tipo y enfoque de la investigación, los sujetos de estudio, las fuentes de información, tanto primarias como secundarias, las técnicas para la recopilación de la información, las fases del trabajo de investigación y por último la operacionalización de los objetivos.

### **1.2. Enfoque y tipo de investigación**

Esta investigación presenta un enfoque cuantitativo, esto se apoya en lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2010): “(...) con los estudios cuantitativos se intenta explicar (...) los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos”. (p. 6)

Por ende, lo que se busca es hacer una relación entre las competencias de gestión que debe poseer el gestor ante los nuevos desafíos de la educación y además las formas en las que estos se deben de enfrentar desde la gestión educativa actual, todo desde una perspectiva cuantificable basada en los resultados obtenidos.

En este mismo orden de ideas se establece que el alcance de la investigación es de tipo de estudio caso, según Hernández et al. (2006): “(...) estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”. (p. 80). Tomando en cuenta lo anterior es fácil situar el presente trabajo en el tipo de estudio de caso ya que lo que se busca es precisamente eso, establecer un perfil idóneo para ser el gestor educativo del Colegio Elías Leiva Quirós del Circuito Escolar 03, Dirección Regional Cartago.

### 1.3. Sujetos de Estudio

La población con la que se va a realizar el presente trabajo está compuesta por la totalidad del personal docente, la subdirectora y la directora del Colegio Elías Leiva Quirós del Circuito Escolar 03, Dirección Regional Cartago. A continuación se presenta una tabla que describe la cantidad de personas que laboran en estas áreas.

**Tabla 2. Descripción del personal del Colegio (Sujetos de estudio)**

Simbología de la tabla A: Número de profesionales. B: Número Género masculino; C: Número Género Femenino. D: Edad promedio masculino; E: Edad promedio femenino

| Puesto  | A  | B  | C  | D             | E             |
|---|----|----|----|---------------|---------------|
| <b>Administrativos</b>  |    |    |    |               |               |
| Directora, Subdirección, Reubicadas, Readecuadas, BiblioCra, Orientación      | 19 | 4  | 15 | 30<br>a<br>60 | 33<br>a<br>60 |
| Oficinista, Auxiliares, Agente de Seguridad y Vigilancia, Conserjes, Cocinera | 21 | 9  | 12 | 27<br>a<br>65 | 35<br>a<br>65 |
| <b>Disciplinas en Ciencias</b>  |    |    |    |               |               |
| Matemática, Ciencias, Informática, Tecnología                                 | 31 | 10 | 21 | 55<br>a<br>28 | 60<br>a<br>27 |
| <b>Disciplinas en Ciencias Sociales</b>                                       |    |    |    |               |               |

|  |    |    |    |               |               |
|--|----|----|----|---------------|---------------|
| Estudios Sociales, Español, Psicología, Inglés, Francés, Filosofía   | 33 | 10 | 23 | 35<br>a<br>45 | 25<br>a<br>60 |
| <b>Disciplinas artísticas y otras</b>  |    |    |    |               |               |
| Educación Física, Artes Plásticas, Artes Industriales, Educación para el Hogar, Educación Musical, Educación Religiosa | 23 | 12 | 11 | 27<br>a<br>65 | 30<br>a<br>65 |

**Nota: Morales (2017), elaboración propia. Sustentada en: Plan Anual de Trabajo, Colegio Elías Leiva Quirós (2017).**

#### **1.4. Fuentes de información: primaria y secundaria**

La presente investigación utiliza dos tipos de fuentes de información que de acuerdo con sus características y la información que proporcionan se dividen en: primarias y secundarias.

La fuente primaria está compuesta por todo el personal docente, técnico-docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós del Circuito Escolar 03, Dirección Regional Cartago.

Y por otra parte la fuente secundaria corresponde a la revisión de literatura de documentos escritos relacionados con el tema como: libros, revistas, convenciones, trabajos finales de graduación, estos en forma digital y escrita y de carácter tanto nacional como internacional.

## 1.5. Técnicas para la recopilación de la información

Una de las partes más importantes de la investigación se desarrolla con la recolección de los datos que según Hernández et al. (2010): "(...) implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico" (p.198). Lo anterior hace ver que para recopilar datos se debe ser muy cuidadoso con la técnica que se elija ya que con esta y por medio de la información que genere se deben cumplir con los objetivos de la investigación.

En el caso de la presente investigación se eligió el cuestionario como instrumento para la recopilación de la información, definido este por Hernández et al. (2010) como: "(...) el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables" (p. 217).

Se va a aplicar un cuestionario para los docentes y una entrevista dirigida a la directora y subdirectora del centro educativo. El cuestionario de los docentes se divide en tres partes, cada una de ellas representa las categorías de análisis que se ubicaron en el estudio.

En la parte I se describen las características del perfil para director de colegio 3 que pide el Servicio Civil, va de la pregunta 1 a la 15, que presentan cada indicador. En la parte de II, se identifican algunas estrategias de gestión y se pregunta a los docentes sobre la frecuencia con que estas se evidencian en la gestión del colegio, encierra desde la pregunta 16 a la 41 y por último la parte III, que se extiende desde la pregunta 42 a la 61, se enlistan las competencias de gestión, cada una corresponde a los indicadores respectivos.

Y en el caso de la entrevista que se aplicó a la directora y subdirectora, consistió en una serie de preguntas abiertas, dividida en tres partes iguales a las de cuestionario de los docentes. Cada parte se divide en tres preguntas dirigidas.

## 1.6. Fases del trabajo de Investigación

Para el inicio y desarrollo del trabajo se han establecido diferentes fases que se desglosan de la siguiente forma:

- Aprobación del anteproyecto.
- Elaboración de una carta de aprobación por parte de la institución donde se va a realizar el trabajo.
- Construcción de los instrumentos para la recolección de la información, validación de los mismos para posteriormente ser aplicados en el Colegio Elías Leiva Quirós del Circuito 03, Dirección Regional Cartago.
- Análisis de la información donde se contraponen de los datos sobre gestión educativa con lo dicho por los docentes y lo que explica la teoría.
- Seguido de lo anterior y con los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta con el fin de descartar las competencias idóneas del gestor educativo y su aplicabilidad con el resto del personal.

## 1.7. Validación

Tanto el cuestionario como las entrevistas se enviaron previamente a diferentes docentes tanto de colegio como de la universidad con el fin de corroborar la validez de los instrumentos que se iban a aplicar.

## 1.8. Operacionalización de los objetivos

### **Tabla 3. Perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil.**

**Objetivo General:** Analizar el perfil del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil versus la práctica educativa, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Objetivo Específico:</b>   | Identificar el perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil   |
| <b>Categoría de Análisis:</b> | Perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil  |
| <b>Definición Conceptual:</b> | <p><b>Perfil profesional.</b><br/>         Perfil profesional lo define Morales (2008), (citado por Astua et al., 2010) como el “Conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización”. (p. 14)</p> <p>Es así como la Dirección General del Servicio Civil en el Manual Descriptivo de Puestos Docentes (s.f) constituye específicamente que los directores de colegio 3 deben tener las siguientes características personales:</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Habilidad para la comunicación oral y escrita</li> <li>• Capacidad analítica</li> <li>• Habilidad para redactar</li> <li>• Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica</li> <li>• Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión</li> </ul> <p>Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce.</li> <li>• Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.</li> <li>• Toma acertada de decisiones.</li> <li>• Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla</li> </ul> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera. Debe</li> </ul> |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
|                                | poseer conocimientos en materia de la legislación educativa y leyes conexas. (p. 189-190)  |
| <b>Definición Operacional:</b> | <p>El ser gestor educativo requiere una serie de habilidades, conocimientos y destrezas para que las funciones que le son asignadas se lleven a cabo de una forma adecuada, a este conjunto de características tanto profesionales como personales se les llama perfil profesional.</p> <p>Con el establecimiento de dicho perfil queda claro además que se espera que dicha personas lleve a cabo y el resultado de sus funciones.</p> <p>Particularmente en Costa Rica existe un Manual Descriptivo de Puestos, emanado por la Dirección General del Servicio Civil, el cual es el sustento legal para definir el perfil de gestor de la educación en un colegio de dirección tres.</p> <p>En dicho manual se lleva a cabo una descripción amplia de las funciones de los gestores y en su respectivo apartado se anotan las características exclusivas para poder optar por la dirección de tipo 3 de un centro educativo.</p> <p>Se destacan habilidades como liderazgo, comunicación asertiva, amplia capacidad de análisis y de redacción, así como ser capaz de dirigir correctamente un grupo de personas y poder imprimir creatividad e iniciativa. También habilidades como poder resolver situaciones que se presenten de forma sorpresiva y la capacidad de aceptar las críticas y adaptarse a los cambios.</p> <p>Por otro lado, en dicho manual se destaca que el gestor debe demostrar actitudes de discreción con respecto a las informaciones que maneja, además actuar de forma amable con todas las personas con las que tienen contacto, que pueda llevar a cabo la toma de decisiones acertadas por el bien de la comunidad educativa y la institución y mostrar una presentación personal apta para el cargo que ostenta.</p> <p>Y en este mismo orden de ideas se destaca la importancia de que los gestores actualicen sus conocimientos constantemente para brindar un mejor desenvolvimiento además que procuren el desarrollo de nuevas competencias acordes con su puesto.</p> |
| <b>Indicadores:</b>            | <p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Liderazgo</li> <li>• Habilidad para la comunicación oral y escrita</li> <li>• Capacidad analítica</li> </ul>   |

|                         |  |
|-------------------------|--|
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para redactar</li> <li>• Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica</li> <li>• Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión</li> </ul> <p><b>Actitudes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden.</li> <li>• Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.</li> <li>• Toma acertada de decisiones.</li> <li>• Presentación personal adecuada</li> </ul> <p><b>Conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de conocimientos y técnicas propias de su especialidad.</li> <li>• Desarrollo de nuevas competencias.</li> </ul> |
| <b>Instrumentación:</b> | <p>Ítems en el cuestionario del 1 al 15.</p> <p>Pregunta 1 de la entrevista al director.</p>   |

**Nota:** Morales (2017), elaboración propia. Sustentada en Morales, 2008 y Manual Descriptivo de puestos del Servicio Civil.

**Tabla 4. Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.**

**Objetivo General:** Analizar el perfil del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil versus la práctica educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Objetivo Específico:</b>   | Identificar las estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad |
| <b>Categoría de Análisis:</b> | Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.                |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <p><b>Definición Conceptual:</b></p> | <p>Según Chandler (2003) (citado por Contreras, 2013), define la estrategia como: "(...) la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas". (p. 161)</p> <p>Junto con lo anterior Ríos (2011) según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):</p> <p>(...) la OCDE identifica cinco áreas que resultan claves para el diseño de estrategias para mejorar la educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño y el desarrollo del currículo, puesto en conexión con los mecanismos de evaluación de los aprendizajes.</li> <li>• La formación y el desarrollo profesional de los docentes.</li> <li>• La organización y el funcionamiento de los centros educativo.</li> <li>• La evaluación y la supervisión del sistema educativo y de los centros.</li> <li>• La disponibilidad y la utilización adecuada de los recursos necesarios. (p. 180)</li> </ul> <p>Según Garbanzo y Orozco 2007 son estrategias de gestión ante los nuevos desafíos de la educación costarricense, las siguientes:</p> <p>1. Administración de la educación sustentada en una visión pedagógica:</p> <p>Según lo anotan los autores Garbanzo y Orozco (2007) la administración de la educación está enmarcada en el aspecto curricular como lo explican a continuación:</p> <p>Las coordenadas teórico-explicativas del componente curricular representan para la administración de la educación su punto de partida y final; es el centro de su gestión y desde ella posee la responsabilidad de propiciar los espacios para que el currículo se realice en forma eficaz y eficiente, propiciando coherencia entre los aprendizajes y los contextos sociales.</p> <p>A su vez, promueve procesos dinámicos curriculares adecuados a las exigencias del entorno, desarrolla la labor pedagógica apoyada en el monitoreo, evaluación y retroalimentación. (p. 100)</p> <p>2. Administración de la educación sustentada en los principios de calidad, equidad, pertinencia y eficiencia</p> <p>Garbanzo y Orozco (2007) lo señalan de esta forma:</p> <p>Una educación de calidad es la que logra que el estudiantado aprenda lo que deben aprender en el</p> |
|--------------------------------------|---|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>tiempo estimado y de la mejor manera, haciendo uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo. Toma importancia en este enunciado que lo que se aprenda sea relevante para las necesidades del contexto, aparte de que implique una transformación cualitativa. (p. 101)</p> <p>3. Administración de la educación sustentada en una visión integradora</p> <p>Es así como lo identifican Garbanzo y Orozco (2007):</p> <p>El núcleo generador incluye la comprensión del entorno donde actúa el sistema educativo; esto es, asumir una visión holística de las diferentes demandas contextuales a escala nacional, regional y global, desde las cuales el sistema educativo articula y ajusta sus políticas.</p> <p>El núcleo medio se refiere a las diferentes direcciones y unidades de gestión que el sistema educativo requiere para operacionalizar el proyecto educativo, desde la posición más alta jerárquicamente hasta llegar a los medios operativos.</p> <p>El núcleo de las organizaciones educativas involucra a todos los responsables de las organizaciones educativas, según los diferentes niveles de la educación, como la secundaria, primaria y preescolar. En este núcleo, la familia, las asociaciones comunales, las municipalidades, la Iglesia, y el sector privado, asumen un papel estratégico para la administración de la educación, pues la gestión educativa de calidad es responsabilidad de los actores sociales involucrados en la educación, lo cual incluye la sociedad civil en su totalidad (...)</p> <p>El último núcleo tiene lugar en el aula, donde se da la intervención del docente con la interacción del estudiantado y toma lugar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (p. 102)</p> <p>4. Administración de la educación sustentada en una gestión flexible, dinámica y competitiva</p> <p>Es así como lo plantean Garbanzo y Orozco (2007):</p> <p>Las demandas contextuales de hoy exigen de la administración de la educación alejarse de la gestión tradicional, para asumir un papel protagónico y pertinente en relación con los desafíos que se le presentan; para ello, es necesario actuar en forma dinámica, flexible, y competitiva, de manera que logre tener la capacidad de ajustarse a las demandas del entorno con responsabilidad gerencial. (p.103)</p> <p>También agregan Garbanzo y Orozco (2007):</p> |
|--|---|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Para combatir estas patologías, se hace imprescindible replantear la gestión educativa, orientada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir al ser humano como sujeto gestor de cambios.</li> <li>• Propiciar la toma de decisiones participativa con responsabilidad.</li> <li>• Mayor capacidad de negociación.</li> <li>• Sustentar su accionar en la planificación y evaluación como medio estratégico para la sostenibilidad de las políticas educativas.</li> <li>• Eficiencia y eficacia organizativa y administrativa de los recursos disponibles.</li> <li>• Gestión basada en el liderazgo legítimo.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipos y alejarse de la individualidad. (p. 103)</li> </ul> <p>5. Administración de la educación sustentada en el desarrollo de una nueva cultura organizacional.</p> <p>Según Sanzberro (2007) (citado por Garbanzo y Orozco 2007), (...) existen una serie de variables que hacen exitosa una cultura organizacional, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fortaleza ante la debilidad de la cultura,</li> <li>• identidad de los miembros,</li> <li>• énfasis en el trabajo en equipo,</li> <li>• énfasis en las personas, en las relaciones,</li> <li>• autonomía organizacional,</li> <li>• tolerancia del riesgo,</li> <li>• actitud preactiva,</li> <li>• la diversidad como valor organizacional. (p. 104)</li> </ul> <p>A esto se agrega lo que afirman Garbanzo y Orozco (2007):<br/>Es responsabilidad de quienes asumen la conducción de la educación, desarrollar capacidad para modificar el paradigma dominante, a fin de crear una cultura organizacional, consecuente con los propósitos organizacionales, construyendo de esta manera una organización capaz de favorecer los cambios requeridos tanto en los individuos que la componen como en el resultado académico. El replanteamiento de la cultura organizacional depende de un liderazgo transformador, basado en una visión de futuro que se complementa con el conocimiento de la realidad social y los propósitos de la educación en ella.<br/>Debe implicar un aprendizaje e innovación constante y una mejora continua e innovadora. (p.104)</p> <p>6. Administración de la educación basada en la negociación como estrategia administrativa.</p> |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Es así como lo dicen Garbanzo y Orozco (2007):</p> <p>Una política basada en la negociación propicia espacios para el diálogo, respeto, promoción de valores moralmente aceptados, sustentados en principios democráticos, de cuya interacción, además de favorecer una cultura organizacional inteligente, promueve un clima organizacional adecuado para el cumplimiento del deber ser.</p> <p>La participación democrática promueve la construcción de un proyecto organizacional comprometido por las partes involucradas, incluyendo en el campo de la educación a la comunidad estudiantil, el profesorado y comunidad en general. (p. 105)</p> <p>7. Administración de la educación con perspectiva humanista. Sanzberro (2007) (citado por Garbanzo y Orozco 2007), afirma que: "(...) desde este punto de vista la administración se está volviendo humanista, al valorar al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización. La administración debe orientarse hacia las relaciones personales, sin descuidar las tareas". (p.105)</p> <p>Es así como lo plantean Garbanzo y Orozco (2007):</p> <p>El fin último de la educación es ofrecerle a la sociedad individuos competitivos, profesional y personalmente, cuya formación debe ser regida por la cooperación y no por la competencia que lideren las transformaciones sociales que el contexto demanda. Asumir una perspectiva de desarrollo humano debe ser una prioridad para la administración de la educación, centrada en los más nobles valores sociales, en conjunto con el proceso de formación. (p. 105-106)</p> <p>8. Administración sostenible y planificada</p> <p>Se anota lo que plantean Garbanzo y Orozco (2007) con respecto a la administración y organización de los gestores educativos: "Las políticas educativas requieren para su eficiente operacionalización de profesionales en el campo de la administración con habilidades gerenciales, para darles sostenibilidad. Lo que implica procesos de formulación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación". (p. 106)</p> <p>En razón de lo anterior es que se escribe lo que afirman Garbanzo y Orozco (2007) con respecto esta responsabilidad:</p> <p>Los gestores de la educación requieren elaborar estrategias de intervención apoyados en procesos de planificación que les permitan diseñar y desarrollar diferentes proyectos para que contribuyan, desde su gestión y espacios de acción, a dar respuestas oportunas a las demandas inherentes de la educación,</p> |
|--|--|

|                                |  |
|--------------------------------|--|
|                                | sin perder de vista que la educación es responsabilidad de todos. (p. 106)   |
| <b>Definición Operacional:</b> | <p>Lograr una educación de calidad requiere que desde la gestión educativa se lleven a cabo acciones concretas, llamadas estrategias de gestión, las cuales se basan en planteamiento y ejecución de metas y objetivos a lograr dentro de la organización.</p> <p>Por ello. se debe empezar por una educación que tenga una visión pedagógica, por medio de acciones como el desarrollo adecuado del currículo, el fortalecimiento de los ejes transversales y todos los procesos que impliquen o den dinamismo a la misma.</p> <p>Así como propiciar proyectos educativos que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa por medio de planificación integradora que tome en cuenta el contexto que lo rodea.</p> <p>Junto con lo anterior dejar de lado la gestión estática y más bien dar dinamismo a las acciones que se tienen que llevar a cabo. Ello implica procesos de planificación, negociación y evaluación así también la democratización de la organización educativa por medio de la toma de decisiones en conjunto y por supuesto fortalecer el trabajo en equipo.</p> <p>Así mismo la gestión educativa demanda de acciones que ayuden a crear un ambiente de trabajo donde el personal se identifique con los objetivos de la institución y se trabaje bajo una misma dirección siempre bajo la premisa del respeto. Y dentro de dichas acciones está claro que el gestor requiere de una formación permanente que le permita motivar y guiar a su personal.</p> <p>En este ambiente de trabajo requiere de la existencia de espacios para que de una auténtica negociación y para ello se habla de la promoción no solo de valores éticos y morales sino del fortalecimiento de los principios democráticos, acciones en conjunto, decisiones en conjunto.</p> <p>Al ser el desarrollo del ser humano el capital y el recurso con el que se trabaja en educación se debe pensar en calidad más que en cantidad. Reconocer el valor humano desde la institución educativa, fortalecer las relaciones humanas, mediante la puesta en práctica de programas claros y sustentados en dicha premisa.</p> |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | <p>Desde el MEP se requiere que la administración del recurso humano sea de calidad para que quienes administren los centros educativos sean las mejores mejor calificadas y cuando estén sus puestos sean capaces de hacer funcionar los centros educativos mediante la planeación de proyectos y su respectiva ejecución.</p>  |
| <p><b>Indicadores:</b></p> | <p><b>Administración de la educación sustentada en una visión pedagógica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- propiciar los espacios para que el currículo se realice en forma eficaz y eficiente</li> <li>-propiciar coherencia entre los aprendizajes y los contextos sociales.</li> <li>-desarrolla la labor pedagógica apoyada en el monitoreo, evaluación y retroalimentación.</li> </ul> <p><b>Administración de la educación sustentada en los principios de calidad, equidad, pertinencia y eficiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el estudiantado aprenda lo que deben aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera.</li> <li>- uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo.</li> </ul> <p><b>Administración de la educación sustentada en una visión integradora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comprensión del entorno donde actúa el sistema educativo;</li> <li>-visión holística de las diferentes demandas</li> <li>- involucra a todos los responsables de las organizaciones educativas.</li> <li>-intervención del docente con la interacción del estudiantado y toma lugar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul> <p><b>Administración de la educación sustentada en una gestión flexible, dinámica y competitiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-actuar en forma dinámica, flexible, y competitiva.</li> <li>-capacidad de ajustarse a las demandas del entorno.</li> <li>- Asumir al ser humano como sujeto gestor de cambios.</li> <li>- Propiciar la toma de decisiones participativa</li> <li>- Eficiencia y eficacia de los recursos disponibles.</li> </ul> <p><b>Administración de la educación sustentada en el desarrollo de una nueva cultura organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-crear una cultura organizacional, consecuente con los propósitos organizacionales.</li> <li>-construir una organización capaz de favorecer los cambios requeridos tanto en los individuos que la componen como en el resultado académico.</li> </ul> |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | <p>-conocimiento de la realidad social y los propósitos de la educación en ella.</p> <p><b>Administración de la educación basada en la negociación como estrategia administrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- propicia espacios para el diálogo, respeto.</li> <li>- promoción de valores moralmente aceptados.</li> <li>- principios democráticos.</li> </ul> <p><b>Administración de la educación con perspectiva humanista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-valorar al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización.</li> <li>- orientarse hacia las relaciones personales, sin descuidar las tareas</li> <li>-ofrecerle a la sociedad individuos competitivos, profesional y personalmente.</li> </ul> <p><b>Administración sostenible y planificada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-procesos de formulación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación</li> <li>- elaborar estrategias de intervención apoyados en procesos de planificación</li> </ul> |
| <b>Instrumentación:</b> | <p>Ítems en el cuestionario del 16 al 41.</p> <p>Entrevista a la directora pregunta 2.</p>  |

Nota: Morales (2017), elaboración propia. Sustentada en Chandler (2003), Ríos (2011) y Garbanzo y Orozco (2007).

**Tabla 5. Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.**

**Objetivo General:** Analizar el perfil del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil versus la práctica educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Objetivo Específico:</b> | Determinar las competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad. |
|-----------------------------|---|

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Categoría de Análisis:</b> | Competencias<br>Competencias de gestión del gestor educativo   |
| <b>Definición Conceptual:</b> | <p>Competencias: retomando a Pacheco (2006) se tiene por competencia como: "(...) conjunto de patrones compuestos por características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo". (p. 71)</p> <p>Dentro del concepto de competencia se anotan las siguientes características resaltadas por Bisquerra y Pérez (2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es aplicable a las personas (individualmente o de forma grupal)</li> <li>➤ Implica unos conocimientos "saberes", unas habilidades "saber-hacer", y unas actitudes y conductas "saber-estar" y "saber ser" integrados entre sí.</li> <li>➤ Incluye capacidades informarles y de procedimiento además de las formales</li> <li>➤ Es indisociable de la noción de desarrollo y de aprendizaje continuo unido a la experiencia</li> <li>➤ Constituye un capital o potencia de actuación vinculado a la capacidad de movilizarse o ponerse en acción</li> <li>➤ Se inscribe en un contexto determinado que posee unos referentes de eficacia y que cuestiona su transferibilidad. (p. 3)</li> </ul> <p>Competencias de gestión del gestor educativo: se describen algunas de estas: Astua y otros (2010):</p> <p><b>Liderazgo</b>, los gestores y las gestoras de las educación, como responsables de garantizar el adecuado manejo de la institución educativa a la que pertenecen, deben de valerse de su condición de líderes para establecer estilos de trabajo y espacios de comunicación que les ayuden, a partir de una visión integradora de la institución, a consolidar una unidad de acción que trabaje por alcanzar los objetivos institucionales.</p> <p><b>Comunicación</b>, la comunicación es el proceso mediante el cual, comparte la información y se cumple un papel fundamental para lograr la cooperación entre las personas y su relación con el ambiente.</p> <p><b>Trabajo en equipo</b>, implica el conocer con claridad los objetivos institucionales, así como el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa para coordinar las habilidades relevantes de cada persona hacia el logro de los objetivos institucionales; de tal</p> |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
|                                       | <p>forma, que cada acción que se realice en un sector de la institución implique a toda la organización.</p> <p><b>Manejo del conflicto</b>, los conflictos con proceso inevitables dentro de una organización educativa y demandan atención de los gestores de la educación. Chiavenato (2004, p. 530), define manejo del conflicto como “administrar las divergencias”, lo cual permite aumentar el grado de compromiso y participación entre las partes, evitando que la institución sea estática, apática y sin respuesta a las necesidades de cambio e innovación. (p. 16-22)</p> <p>Y también se anotan las que establece Álvarez (2010), (citado por Bolívar, 2011):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Competencia del pensamiento estratégico</i>. Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.</li> <li>2. <i>Competencia de gestión del aprendizaje</i>. Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.</li> <li>3. <i>Competencia de relación con las personas</i>. El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.</li> <li>4. <i>Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas</i>. En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido. (p. 259)</li> </ol> |
| <p><b>Definición Operacional:</b></p> | <p>Dentro de la gestión educativa su gestor debe poseer una serie de habilidades, cualidades y características que él son innatas y personales, con las cuales puede llevar a cabo una gestión dentro de la institución educativa que logre una educación de calidad.</p> <p>Se pueden resaltar innumerables competencias con las que cuentan las personas pero para un gestor educativo algunas competencias son imprescindibles.</p>   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | <p>Tener capacidad de liderazgo para en vez de dar órdenes y actuar como un jefe autoritario, se convierta en un guía de su equipo de trabajo y de la institución que administra.</p> <p>Así también debe ser una persona con facilidad de comunicación pero sobre todo que puede estar canales amplios y eficaces para que dentro del centro educativo todas las personas se puedan comunicar adecuadamente.</p> <p>Junto con esto que sea un facilitador del trabajo en equipo con la capacidad de delegar funciones y poder realizar proyectos en los que se involucre toda la institución.</p> <p>Además dentro de la gestión de muchas personas, es muy posible que surjan conflictos entre estos o de estos hacia el gestor educativo por lo cual este último debe tener la capacidad de actuar de una forma objetiva y resolver mediante los recursos disponibles las situaciones conflictivas que se le presenten.</p> <p>Por otro parte contar con las habilidades para crear estrategias de mejora y trabajo dentro de la institución educativa y el desarrollo de procesos de planificación para un establecimiento claro de las metas por cumplir.</p> <p>Así mismo debe tener la capacidad de ser un actor primordial dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, al tener conocimiento de cómo se desarrolla ente dentro de la institución y por medio de la supervisión y acompañamiento hacia el personal docente.</p> <p>A lo anterior se suma una cercanía positiva con el personal que tiene a su cargo, que los docentes y demás personal sienta relaciones personales de respeto, tolerancia y de humanidad.</p> |
| <p><b>Indicadores:</b></p> | <p><b>Liderazgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- responsable de garantizar el adecuado manejo de la institución educativa</li> <li>- establece estilos de trabajo y espacios de comunicación</li> <li>- visión integradora de la institución</li> </ul> <p><b>Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los canales de comunicación son claros</li> <li>- Comunicación estrecha con estudiantes y padres de familia</li> <li>- Comunicación asertiva</li> </ul> <p><b>Trabajo en equipo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer con claridad los objetivos institucionales</li> </ul>   |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | <p>- Coordinar las habilidades relevantes de cada persona para el logro los objetivos institucionales.</p> <p><b>Manejo del conflicto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrar las divergencias.</li> <li>-Aumentar el grado de compromiso entre las partes</li> <li>- Crear espacios propicios para el dialogo.</li> </ul> <p><b>Pensamiento estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidades y habilidades para para promover y gestionar procesos de cambio.</li> <li>- Implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización.</li> </ul> <p><b>Gestión del aprendizaje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderar procesos de enseñanza-aprendizaje</li> <li>-Supervisar la labora del profesorado</li> <li>-Promover el desarrollo de profesional del profesorado</li> </ul> <p><b>Relación con las personas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos.</li> </ul> <p><b>Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de organizar estructuras que faciliten coordinarse.</li> <li>- Liderazgo compartido</li> </ul> |
| <b>Instrumentación:</b> | <p>Ítems en el cuestionario del 42 al 61.</p> <p>Entrevista a la directora pregunta 3.</p>  |

Nota: Morales (2017), elaboración propia. Sustentada en Pacheco (2006), Bisquerra y Pérez (2007), Astua y otros (2010) y Alvares (2010).

## 1.9 Alcances y Limitaciones

La investigación que se realiza busca una serie de metas u objetivos, por lo cual es importante establecer los alcances del estudio pero a su vez anotan las limitaciones que ha tenido o se podrían tener a lo largo de todo el proceso investigativo. Tanto los alcances como las limitaciones se describen a continuación.

### **1.9.1 Alcances**

- El presente estudio explora las características de perfil, incluyendo estrategias y competencias, en la gestión del Centro Educativo Elías Leiva Quirós.
- La investigación se basa en la percepción que los docentes del centro educativo tienen de estas características en la gestión educativa.
- Los resultados pueden ser un insumo para la implementación de mejoras en el plan anual de trabajo del colegio.
- Ser una herramienta útil de consulta para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

### **1.9.2 Limitaciones**

- La disposición del centro educativo siempre fue la mejor para realizar el estudio; sin embargo, en algunos momentos se extendió el tiempo para dar el visto bueno en cuanto a la aplicación del instrumento.
- Algunos de los sujetos participantes no devolvieron el instrumento que se les aplicó o mostraron cierto recelo para contestar.
- El tiempo para llevar a cabo un trabajo de investigación muchas veces se ve reducido por que se deben atender otras obligaciones.

## **CAPÍTULO V: SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **1.1. Presentación**

En el presente capítulo se incluyen los principales hallazgos y el análisis de los datos obtenidos por medio de los instrumentos que se aplicaron al personal docente, subdirectora y directora del Colegio Elías Leiva Quirós.

Es importante aclarar que se entregó un total de 88 cuestionarios, lo que representa la totalidad de la población docente del colegio, sin embargo el análisis del estudio se basa en los datos de la devolución de 50 instrumentos que fueron los que se devolvieron al final a la investigadora.

La información recopilada fue sistematizada y analizada de acuerdo con el orden de las categorías de análisis establecidas, las cuales, a su vez, responden a los objetivos específicos propuestos. Las tres categorías de análisis son: perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil, estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad y Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

El cuestionario aplicado a los docentes, contenía un total de cincuenta y ocho preguntas cerradas y dos abiertas, el cual se dividía en tres partes que correspondían a las categorías de análisis y cada pregunta a los indicadores que se desprendían de estas. La entrevista al director y a la asistente de dirección consistió en una guía de preguntas dirigidas, orientadas a conocer el punto de vista estas con respecto a los temas consultados.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante aclarar la forma en que se presenta la información en lo que continúa del capítulo. Para cada categoría de análisis se muestra primero una tabla con su respectiva identificación donde se anotan los indicadores que corresponden y los porcentajes obtenidos, seguidamente se lleva a cabo una descripción de los resultados, después se da un análisis de los resultados más relevantes tomando en cuenta lo expresado por los sujetos con respecto a la teoría en gestión de la educación y por último se elabora una figura que muestra las coincidencias entre docentes y administrativos con respecto a los indicadores.

## **1.2 Características del perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil.**

El Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes establece todas las características personales y los requisitos legales que debe poseer el gestor de la educación en un centro educativo para poder llevar a cabo sus funciones y gestionar de la mejor manera la institución.

Los requisitos legales o académicos son imprescindibles para ser nombrado en este puesto sin embargo las características personales aunque no son menos importantes en muchas ocasiones no es tan fácil demostrarlas y de hecho no existe un instrumento en el Servicio Civil que conste que una persona posea dichas características o no.

Aunque lo que se establece en el manual es un perfil profesional ideal es hasta en la gestión del centro donde estos aspectos se evidencian o no en el manejo que se da del mismo y este manejo se ve reflejado en un centro educativo que ofrece una educación de calidad o por el contrario en instituciones educativas donde se debe mejorar en múltiples aspectos.

El Manual Descriptivo de clases de puestos docentes en el apartado denominado especificaciones de clase, establece 15 características que conforman el

perfil profesional y sobre ese listado de característica se basa la primera categoría de análisis.

Es así como la siguiente tabla muestra la lista de las características personales establecidas por el servicio civil para optar por el puesto de Dirección 3 y al lado de cada una se anotan los porcentajes del grado en cómo perciben los profesores del colegio estas desde la gestión del centro educativo.

Es importante aclarar que para el presente estudio se consideran la frecuencia de siempre y los indicadores por encima del 55%, como fortalezas dentro de la gestión del centro mientras la frecuencia de algunas veces es vista de forma negativa, ya que indica que no siempre los docentes perciben la presencia de esta característica y en el caso de la frecuencia de nunca los porcentajes por encima del 10% son relevantes para la investigación.

**Tabla 6. Sistematización de las respuestas a las características del perfil profesional del gestor de la educación.**

| Características del perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil, que se evidencian en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós. | Siempre | Algunas veces | Nunca | No respondió |
|--|---------|---------------|-------|--------------|
|  | %       |               |       |              |
| Capacidad de Liderazgo   | 44      | 50            | 4     | 2            |
| Habilidad para la comunicación oral y escrita  | 52      | 44            | 2     |              |
| Capacidad analítica  | 62      | 38            |       |              |
| Habilidad para redactar  | 58      | 34            | 8     |              |
| Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno   | 34      | 64            | 2     |              |
| Iniciativa   | 42      | 54            | 4     |              |
| Creatividad  | 40      | 46            | 14    |              |

| Características del perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil, que se evidencian en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós. | Siempre | Algunas veces | Nunca | No respondió |
|--|---------|---------------|-------|--------------|
| Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica  | 34      | 50            | 16    |              |
| Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión  | 46      | 46            | 8     |              |
| Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden.   | 58      | 38            | 4     |              |
| Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.  | 48      | 50            | 2     |              |
| Toma acertada de decisiones.   | 28      | 72            |       |              |
| Presentación personal adecuada   | 76      | 22            |       | 2            |
| Actualización de conocimientos y técnicas propias de su especialidad.  | 54      | 44            | 2     | 4            |
| Desarrollo de nuevas competencias.   | 34      | 50            | 12    | 4            |

**Nota: Morales (2017), elaboración propia. Sustentada en el cuestionario aplicado.**

Según muestra la tabla 6 las características relacionadas con el perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil para los participantes en el estudio fluctúan entre las frecuencias de siempre y algunas veces. Las características en la frecuencia “*siempre*” que superan el 55% corresponden a: la capacidad analítica 62%, habilidad para redactar y discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden 58%, por último la presentación personal adecuada 76%. No obstante, estos resultados, no se puede establecer que las otras características no estén del todo presentes en la gestión que se lleva a cabo, esto porque éstas aunque identificadas por los participantes con la frecuencia “*algunas veces*” se puede determinar que las reconocen. Situación que genera cierta incertidumbre sobre la percepción de dicha características entre los docentes participantes.

Al preguntar a la gestora del centro educativo sobre dichos características ella contesta que posee todas las anteriores, mientras que la subdirectora responde que

de la lista anterior la gestora posee en mayor medida capacidad analítica, la discreción y la presentación personal adecuada. Coincidiendo la subdirectora con el personal docente en tres de las características establecidas por el Manual de Servicio Civil.

Por otra parte los participantes consideran que para la frecuencia de “*algunas veces*” sobresalen las características: habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno 64%, toma acertada de decisiones 72%. De las quince características que conforman el perfil profesional del gestor de la educación que establece el manual de Servicio Civil, el personal docente reconoce seis de ellas presentes en la gestión que se realiza en el centro educativo. Esto es contrario a lo que expresan la gestora y la subdirectora para quienes estas cualidades sí están presentes siempre en la gestión del centro educativo. Estas características aunque no se reconocieron en la frecuencia de “*siempre*” como se esperaba en el estudio, se logran identificar presentes “*alguna vez*” en la gestión que se realiza en el centro.

Por último en la opción de “*nunca*” se ubican ciertas respuestas que superan el 100% como en los indicadores de: creatividad 14%, habilidad para adaptarse y tolerar la crítica 16% y el desarrollo de nuevas competencias 12%. Lo anterior no coincide con lo expresado por la gestora, para quien estas características sí se dan en la gestión, contrario a lo que expresa la subdirectora para quien, al igual que para algunos docentes, las anteriores no se evidencian en la gestión del colegio.

Tomando en cuenta lo anterior y lo que estipula el manual descriptivo de clases de puestos del Servicio Civil se puede ver como solamente 6 de las 15 características siempre se dan en la gestión del centro educativo, por esta razón y siguiendo los lineamientos de dicho manual es relevante revisar por qué profesores perciben que ciertas características del perfil profesional solo algunas veces o nunca están presentes en la gestión del centro, contrario a lo que estipula el Manual Descriptivo de Puestos Docentes (s.f) en el que se constituye específicamente que los directores de colegio 3 deben tener las siguientes características personales:

Habilidades:

- Liderazgo

- Habilidad para la comunicación oral y escrita
- Capacidad analítica
- Habilidad para redactar
- Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno
- Iniciativa
- Creatividad
- Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica
- Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión

Actitudes:

- Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce.
- Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.
- Toma acertada de decisiones.
- Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla.

Conocimientos:

- Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera. Debe poseer conocimientos en materia de la legislación educativa y leyes conexas. (pp. 189-190)

En relación a lo descrito en la cita anterior es que se puede afirmar que no es que dichos indicadores del perfil se pueden o no tener, sino que más bien ya están establecidos de esa forma, pero más allá de encontrar deficiencias en la gestión del centro lo que se debe buscar son las herramientas para fortalecer los que sí se perciben como presentes y trabajar para mejorar los indicadores que los profesores solo notan algunas veces o nunca.

Así mismo, buscar el fortalecimiento de los puntos débiles no es un trabajo de únicamente la gestión del centro sino que debe ser un compromiso de todos, pero mayormente del Servicio Civil (Carrera docente) y el MEP como empleador, de manera que al asignar puestos de dirección considere entre sus postulantes aquellas características que describe el Manual de puestos en el perfil para los gestores de la educación costarricense. Con el fin de lograr centros educativos altamente calificados y capaces de formar seres humanos que se desarrollen positivamente en la sociedad actual.

En este orden de ideas, es importante resaltar el mejoramiento y estudio de las características del perfil de un gestor de la educación y cómo de la manera en que estas se evidencien en la gestión del centro educativo, va a generar estrategias para conseguir instituciones capaces de enseñar basadas en la modernidad donde la gestión responde con calidad. Es por ello que Orozco y Garbanzo (2009) indican que “Un centro educativo bien gestionado, a pesar de la adversidad que lo puede acompañar, es capaz de producir cambios significativos en el proceso de aprendizaje” (p. 99).

Por lo anterior, se considera que la relevancia de una buena gestión, reside en la capacidad del gestor de asumir con responsabilidad las características que el perfil de su puesto demanda y desarrollar o fortalecer estas habilidades para una gestión de calidad.

Los gestores tienen en sus manos personas altamente calificadas, capaces de transformar vidas y de encauzar por el buen camino a cientos de jóvenes, responsabilidad que requiere de las herramientas adecuadas para liderar el personal a su cargo.

Por otra parte, el personal docente debe tener conciencia de que se necesita de ese líder para dirigir y gestionar el centro educativo de manera que se presenten cambios significativos, a partir del perfil que se establece para el puesto de dirección por lo que el apoyo del cuerpo docente es fundamental.

Las características anteriormente descritas están estrechamente relacionadas con la posibilidad de lograr cumplir con la primera de las orientaciones estratégicas del MEP 2015, la cual expresa lo siguiente: “Gestión orientada a la calidad, la equidad, el servicio, la eficiencia, la transparencia y la planificación, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.”

En esta orientación, se pueden resaltar varios elementos fundamentales, los cuales se consideran como compromisos prioritarios en la gestión de la educación. La gestión del centro educativo debe tener siempre como objetivo la búsqueda de los mayores parámetros de calidad y además no olvidar que el estar al frente de una institución educativa se está al servicio de toda una comunidad, la cual deposita la confianza en ese centro para la educación de los jóvenes.

Lo anterior lo resalta El Consejo Superior de Educación en el Manual el Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense (2008),

(...) es indispensable avanzar hacia la conformación del sistema nacional renovado de reclutamiento, selección y nombramiento, que contribuya a estimular y garantizar la calidad de la formación inicial recibida, así como de un sistema nacional de educación continua, que brinde estímulo para un exitoso desempeño individual (...). (p. 19)

Si una gestión responde bajo estos estándares dados por el MEP e incluso va más allá por medio de la innovación, estará atendiendo las necesidades no solo de una comunidad educativa particular sino que también estará aportando en el progreso de todo un país, que como Costa Rica ha adoptado a la educación como uno de sus ejes de desarrollo.

Si bien es cierto, es el Servicio Civil quien por medio del manual descriptivo de puestos establece unas características idóneas para el perfil profesional de gestor de la educación costarricense de un colegio de dirección 3, se pueden tomar en cuenta

otros aportes positivos como lo que estableció Núñez (1998), quien hace una larga lista de estas cualidades o habilidades y las divide por áreas, sin embargo se anotan a continuación, con una adaptación en dos columnas, en las que se refiere al perfil profesional:

- Poseer estabilidad emocional.
- Poseer buena salud mental.
- Tener conocimientos sobre planeamiento.
- Poseer conocimiento sobre la Ley Fundamental de Educación.
- Tener conocimiento sobre coordinación.
- Tener conocimiento sobre el proceso de la supervisión personal.
- Tener conocimiento sobre la administración de personal en función de las relaciones humanas.
- Poseer autocontrol (objetividad en sus actuaciones).
- Tener conocimientos de procesos y técnicas sobre diversos tipos de evaluación.
- Tener una adecuada presentación personal.
- Poseer sensibilidad.
- Poseer buena salud física.
- Poseer independencia.
- Ser comunicativo.
- Ser sociable.
- Poseer conocimiento del Código de Trabajo.
- Tener conocimiento sobre diversas teorías administrativas.
- Poseer conocimientos sobre las características y tipos de investigación útil para la administración educativa.
- Tener conocimientos sobre principios económicos de la educación costarricense.
- Tener conocimiento sobre la Ley de la Administración Financiera de la Republica.
- Ser humilde.
- Tener conocimiento sobre estructura de diseños experimentales en investigación social aplicada a la educación.
- Tener conocimiento sobre la elaboración de guías didácticas, textos, y técnicas metodológicas.
- Tener conocimiento sobre políticas y técnicas financieras.
- Poseer conocimiento de la Ley de Presupuesto.

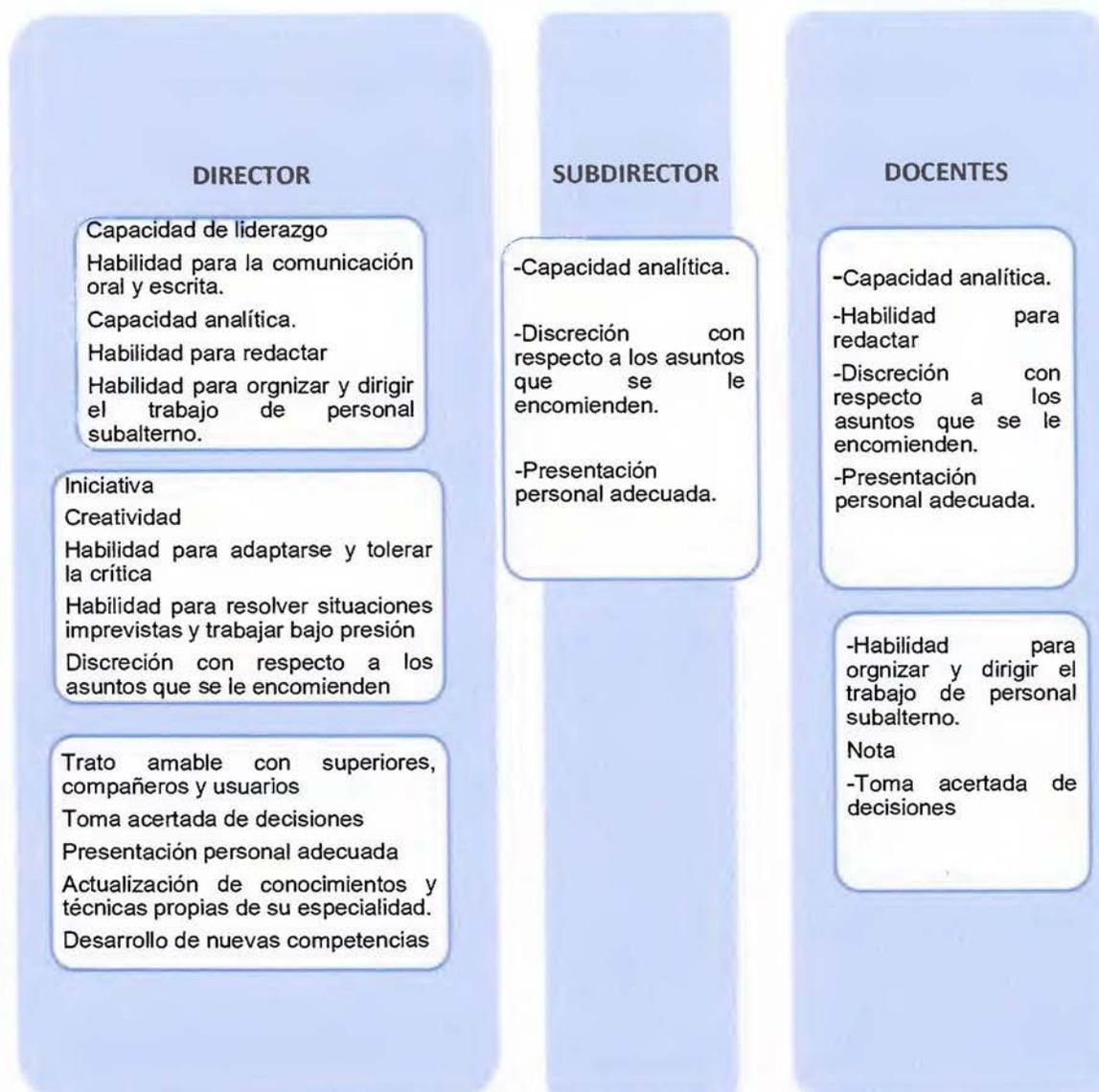
- Tener conocimiento sobre planificación social.
- Emplear siempre un tono de voz adecuado. (p. 44)

Dicho autor va más allá de lo estipulado en el mencionado manual y realiza una larga lista de importantes características que desde la gestión se deben implementar y desarrollar en un centro educativo, tomando en cuenta aquí no solo el trato a los docentes sino a toda la comunidad educativa en general.

Finalmente, se denotan también los conocimientos en materia jurídica que se deben manejar en la gestión de un centro educativo y se resalta enormemente la capacidad que se debe poseer para tratar con humanidad y respeto a quienes son guiados por el gestor, incluyendo todo el personal, estudiantes, padres de familia y demás actores sociales involucrados en la educación.

Es claro que gestionar un centro educativo, requiere de mucho profesionalismo y dedicación y en algunas ocasiones se torna difícil la puesta en práctica de dicha gestión, pero también es una realidad que es una misión que tiene nobles resultados y que al ir en beneficio del desarrollo de las personas, vale la pena el trabajo y el esfuerzo de los responsables de la educación.

En la figura 1 que se muestra a continuación se lleva cabo una esquematización de las principales respuestas de los docentes y la directora y subdirectora.



Nota: Morales (2017), elaboración propia. Sustentada en los resultados del estudio.

Figura 1. Características que determina la directora, subdirectora y personal docente están presentes en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós.

### 1.3 Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

Las acciones llevadas a cabo por el gestor de un centro educativo, deben de resultar en el logro de los objetivos institucionales y por ende en los estándares que ha establecido el Ministerio de Educación Pública. Dichas acciones han sido llamadas dentro de la gestión educativa, estrategias de gestión.

Si bien es cierto, dichas estrategias serían difíciles de enumerar y citar, ya que pueden resultar una cantidad muy grande, es imprescindible que el gestor base su función en estrategias primordiales dentro de la calidad educativa que se requiere en el siglo XXI.

No se podría establecer un número de acciones o estrategias a seguir por parte de un gestor ni establecerlas dentro un manual, ya que cada centro educativo necesita de ciertas gestiones para responder a las necesidades de la comunidad en la que se encuentra pero si es importante que los gestores de la educación no olviden que sus acciones deben dar respuesta las necesidades del contexto en el que se desenvuelven.

Es así como en la tabla número 7 se establece una lista estrategias de gestión que son primordiales para desarrollar un centro educativo de calidad, dichas estrategias fueron analizadas por los docentes, la directora y subdirectora y cada uno dio su opinión acerca del grado en que estas están presentes dentro de la gestión del centro educativo en estudio.

**Tabla 7. Sistematización de las respuestas a las estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.**

| <b>Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad</b> | <b>Siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Nunca</b> | <b>No respondió</b> |
|--|----------------|----------------------|--------------|---------------------|
|  | %              |                      |              |                     |
| Propician los espacios para que el currículo se realice en forma eficaz y eficiente  | 26             | 68                   | 6            |                     |
| Propicia coherencia entre los aprendizajes y los contextos sociales.   | 32             | 62                   | 4            | 2                   |
| Desarrolla la labor pedagógica apoyada en el monitoreo, evaluación y retroalimentación.  | 34             | 60                   | 4            | 2                   |

|  |    |    |    |   |
|--|----|----|----|---|
| Procura que estudiantado aprenda lo que deben aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera.   | 60 | 36 | 4  |   |
| Brinda el uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo.                                | 44 | 52 | 4  |   |
| Comprende del entorno donde actúa el sistema educativo;  | 36 | 60 | 4  |   |
| Evidencia una visión holística de las diferentes demandas sociales   | 24 | 64 | 10 | 2 |
| Involucra a todos los responsables de las organizaciones educativas.   | 24 | 66 | 10 |   |
| Media con el docente en la interacción con el estudiantado y toma lugar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.                            | 54 | 26 | 20 |   |
| Actúa en forma dinámica, flexible, y competitiva.  | 50 | 30 | 18 | 2 |
| Presenta la capacidad de ajustarse a las demandas del entorno.   | 34 | 52 | 14 |   |
| Asume al ser humano como sujeto gestor de cambios.   | 36 | 52 | 12 |   |
| Propicia la toma de decisiones participativa   | 30 | 50 | 20 |   |
| Procura Eficiencia y eficacia de los recursos disponibles.   | 38 | 56 | 6  |   |
| Crea una cultura organizacional, consecuente con los propósitos organizacionales.  | 30 | 60 | 8  | 2 |
| Construye una organización capaz de favorecer los cambios requeridos tanto en las personas que la componen como en el resultado académico. | 22 | 74 | 4  |   |
| Conoce la realidad social y los propósitos de la educación en ella.  | 42 | 48 | 6  | 4 |
| Propicia espacios para el diálogo, respeto.  | 42 | 40 | 18 |   |
| Promociona de valores moralmente aceptados.  | 60 | 34 | 6  |   |
| Evidencian principios democráticos   | 54 | 30 | 16 |   |
| Valora al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización.   | 54 | 32 | 18 |   |
| Orienta hacia las relaciones personales, sin descuidar las tareas  | 32 | 42 | 13 |   |
| Ofrece a la sociedad personas competitivas, profesional y personalmente.   | 40 | 58 | 2  |   |
| Brinda procesos de formulación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación   | 28 | 66 | 6  |   |
| Elaboran estrategias de intervención apoyados en procesos de planificación   | 34 | 62 | 4  |   |

Nota: Morales (2017), elaboración propia. Sustentada en el cuestionario aplicado.

Como se muestra en la tabla 7 las estrategias de gestión implementadas por el gestor de la institución educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para los participantes en el estudio se encuentran más significativamente entre las frecuencias de siempre y algunas veces. Dentro de la frecuencia “*siempre*” hay algunas que superan el 55%, como las siguientes: procura que el estudiantado aprenda lo que debe aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera 60% y promociona los valores moralmente aceptados 60%.

Así mismo, se evidencia poca claridad por parte de algunos docentes para identificar algunas de las estrategias implementadas por la gestión del centro educativo, esto porque en la respuestas de los docentes de identifican algunos porcentajes dentro de la categoría de nunca, estos rondan entre 20% y 10% los más altos.

Al consultar a la gestora del centro educativo sobre dichas estrategias de gestión ella contesta que aplica todas las anteriores y por otro lado la subdirectora responde que de la lista anterior la gestora implementa la mayoría de las estrategias anteriores, destaca por ejemplo las siguientes: procura que el estudiantado aprenda lo que deben aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera, brinda el uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo, involucra a todos los responsables de las organizaciones educativas, actúa en forma dinámica, flexible, y competitiva, asume al ser humano como sujeto gestor de cambios, procura eficiencia y eficacia de los recursos disponibles, propicia espacios para el diálogo, respeto, promociona de valores moralmente, valora al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización. Coincidiendo la subdirectora con el personal docente en dos de las estrategias de gestión llevadas a cabo por la gestora del centro educativo, en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo.

Por otro lado los sujetos participantes contestan que para la frecuencia de “*algunas veces*” las estrategias que sobresalen son: propicia los espacios para que el currículo se realice en forma eficaz y eficiente 68%, evidencia una visión holística de

las diferentes demandas sociales 64%, involucra a todos los responsables de las organizaciones educativas 66%, construye una organización capaz de favorecer los cambios requeridos tanto en las personas que la componen como en el resultado académico 74%, brinda procesos de formulación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación 66%. De las 24 estrategias que se anotaron en el instrumento, el personal docente reconoce que la gestora “*algunas veces*” aplica 12 de estas en el centro educativo. Contrario a lo que expresa la gestora quien afirma que presenta todas las estrategias y la subdirectora quien no coincide con los docentes en 8 de los indicadores.

Por último en la opción de “*nunca*” la mayor cantidad de respuestas que superan el 10% pero, no superan el 20% está en los indicadores de: media con el docente en la interacción con el estudiantado y toma lugar en el proceso de enseñanza-aprendizaje y propicia la toma de decisiones participativa 20%, presenta la capacidad de ajustarse a las demandas del entorno 14%, asume al ser humano como sujeto gestor de cambios 12%, evidencia principios democráticos 16%, valora al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización, propicia espacios para el dialogo, respeto, actúa de forma dinámica, flexible y competitiva 18% y se orienta a las relaciones personales, sin descuidar las tareas 13%. Aunque los porcentajes anteriores son relativamente bajos, no coincide con lo expresado con la gestora para quien estas estrategias sí se llevan a cabo siempre y lo dicho por la subdirectora quien afirma que estas estrategias de gestión se dan siempre o algunas veces.

En relación con la información analizada anteriormente, se denota como algunos docentes perciben la aplicación o no de ciertas estrategias de gestión por parte de la administración del centro educativo. Como se mencionó anteriormente, no existe un manual que establezca unas únicas estrategias, sin embargo, diferentes teorías han resaltado estrategias de gestión claves dentro de la administración de la educación, de las cuales se seleccionaron las presentadas en el presente estudio.

Es así, como la gestión de un centro educativo está llamada a buscar la implementación de estrategias que busquen el cumplimiento de los proyectos

institucionales, basada en una educación de calidad y enfocada en las orientaciones estratégicas que demanda un centro educativo eficiente y eficaz.

Para determinar estrategias de gestión claves, es importante destacar lo que afirman Garbanzo y Orozco (2007), para quienes la gestión de un centro educativo está basada en los siguientes elementos:

- 1) Administración de la educación sustentada en una visión pedagógica
- 2) Administración de la educación sustentada en los principios de calidad, equidad, pertinencia y eficiencia
- 3) Administración de la educación sustentada en una visión integradora
- 4) Administración de la educación sustentada en una gestión flexible, dinámica y competitiva
- 5) Administración de la educación sustentada en el desarrollo de una nueva cultura organizacional
- 6) Administración de la educación basada en la negociación como estrategia administrativa
- 7) Administración de la educación con perspectiva humanista
- 8) Administración sostenible y planificada. (p. 100-106)

Cada uno de estos elementos es explicado por los autores citados y de ellos se desprenden una serie de estrategias que según su interpretación son fundamentales con el fin de lograr una educación de calidad.

Es así como llama la atención que desde la gestión del centro educativo en estudio, los docentes afirman que la mayoría de las estrategias se están implementando solo "*algunas veces*" e incluso identifican como algunas no se dan "*nunca*" a pesar de la importancia que tienen cada una de ellas. Si bien es cierto los porcentajes de "*nunca*" son los más bajos, no deja ser importante su estudio y buscar cómo mejorarlos.

Es por ello que dentro de una gestión moderna se necesita de estrategias que respondan a los cambios dados continuamente en la sociedad actual; es por ello que

la gestión no se puede estancar en paradigmas del pasado sino ajustarse a las necesidades que demandan los estudiantes del presente.

Y reafirma lo anterior cuando desde el MEP en el Informe de Labores 2012-2013 se externa el compromiso para el mejoramiento de la gestión, como se anota a continuación:

En lo que respecta al MEP, en el marco del proceso de reforma institucional impulsado, su organización administrativa empieza a reflejar los cambios en los procesos estratégicos que dan sustento a un funcionamiento más adecuado al sistema educativo costarricense y, específicamente, a una prestación del servicio público de educación realmente orientado a los usuarios y a la comunidad educativa (p. 18)

Junto con lo anterior se puede anotar como la gestión de la educación ha pasado por diferentes etapas, anteriormente se le concebía como un simple apartamento para completar documentos dentro del centro educativo y hasta que actualmente se le ha ubicado en uno de los lugares primordiales en la función de las instituciones educativas.

Es por ello que Garbanzo y Orozco (2007) afirman que:

Las demandas contextuales de hoy exigen de la administración de la educación alejarse de la gestión tradicional, para asumir un papel protagónico y pertinente en relación con los desafíos que se le presentan; para ello, es necesario actuar en forma dinámica, flexible, y competitiva (...). (p.103)

Es así como la gestión de la educación está llamada a buscar desde sus acciones, la mejor forma posible de actuación dentro de la institución y el contexto global que vivimos en el Siglo XXI, y como se describió anteriormente, se debe actuar desde estrategias que permitan el trabajo continuo, la adaptación a los cambios y donde se generen espacios para la participación de toda la comunidad educativa.

En este orden de ideas, es claro que la gestión entrabada, sin ideas creativas y basada únicamente en la autoridad de una persona queda de lado, para dar paso a una gestión donde lo primordial es el trabajo en función de la calidad de la educación y el logro de las diferentes orientaciones estratégicas.

Es por ello que a continuación se anotan las 15 orientaciones estratégicas dictaminadas por el MEP para el desarrollo de la política educativa vigente en los últimos años:

1. Gestión orientada a la calidad, la equidad, el servicio, la eficiencia, la transparencia y la planificación, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.
2. Atención a la primera infancia.
3. Lucha contra la exclusión y el abandono escolar.
4. Ampliación de la cobertura de la enseñanza de un segundo idioma.
5. Promoción del centro educativo como espacio de oportunidad, en condiciones de equidad, pertinencia y calidad, para las y los estudiantes.
6. Renovación del sistema de gestión y desarrollo de infraestructura educativa para atender de manera oportuna las demandas, en particular, en zonas de menor desarrollo.
7. Innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la incorporación de tecnologías móviles
8. Promoción de ambientes educativos seguros, con docentes y estudiantes preparados para prevenir la violencia, la discriminación, y atender los conflictos en un marco de respeto por los Derechos Humanos.
9. Continuar con la actualización de los programas de estudio e incorporar la educación para el desarrollo sostenible.
10. Fortalecimiento integral de la educación Indígena, sin perjuicio de su cosmovisión y cosmogonía.
11. Evaluación de la calidad que sustente la toma de decisiones para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

12. Desarrollo profesional – continuo y pertinente – y reivindicación de la carrera docente.
13. Establecimiento de acciones coordinadas entre el Ministerio de Educación Pública, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y las diversas Instituciones de Educación Superior para el fortalecimiento del sistema educativo.
14. Mejoramiento de la calidad de la educación superior.
15. Implementación de una política institucional e integral de equidad de género. (MEP, 2015)

Para atender dichas orientaciones las estrategias de gestión deben ir en función de la atención de amplias áreas de trabajo, se deja de lado la idea de la gestión como el simple trabajo del área administrativa y para ello es importante que los gestores orienten la función de sus colaboradores en procura de todos los objetivos institucionales.

Es así como el gestor, desde su función de líder tiene en sus manos la responsabilidad de valorar todos los actores educativos que tiene a su alrededor con el fin de que cada uno se sienta útil e importante dentro del centro educativo y además que se les tome en cuenta en las decisiones y la formulación de proyectos dentro del colegio.

Lo anterior, en respuesta, a las opiniones de muchos docentes quienes afirman que uno de los mayores problemas dentro de las instituciones educativas es que no se les da un papel protagónico sino que por el contrario se actúa bajo lineamientos estrictamente establecidos por los gestores.

Ante esta situación es importante tomar en cuenta lo que explican Garbanzo y Orozco (2007): Para combatir estas patologías, se hace imprescindible replantear la gestión educativa, orientada a:

- Asumir al ser humano como sujeto gestor de cambios.

- Propiciar la toma de decisiones participativa con responsabilidad (...). (p. 103)

En relación con la cita anterior, se debe resaltar como primordial dentro de las estrategias de gestión la validez humana (valorar experiencias, aprendizajes, etc.) que tiene que cada actor dentro del centro educativo, y dicha validez se da cuando desde la gestión se propicia el espacio para el intercambio de ideas que cada uno desde su materia puede aportar.

En este mismo orden de ideas, la gestión del centro educativo no debe olvidar que las decisiones en cuanto a proyectos, objetivos o metas institucionales, se toman bajo los parámetros de la participación responsable de quienes conforman el grupo de trabajo del centro educativo. Abrir espacios de participación no significa que el gestor debe someter todas sus decisiones al parecer de los demás, pero sí implica la integración de otros en los temas más trascendentales de la escuela o colegio.

Junto con esto, los docentes y demás miembros de la comunidad educativa se sentirán con la confianza de dar sus aportes e incluso poder plantear soluciones a diferentes problemáticas de una forma más creativa y con la convicción de que serán tomados en cuenta en los diversos asuntos institucionales.

En este orden de ideas es importante replantear la gestión educativa del siglo XXI hacia una visión negociadora, entendiendo la negociación como una estrategia de gestión que facilite la administración educativa desde principios democráticos, que ayuden a orientar el trabajo de la institución hacia la calidad que demanda los retos de la sociedad actual.

De esta forma lo reafirman Garbanzo y Orozco (2007): “La participación democrática promueve la construcción de un proyecto organizacional comprometido por las partes involucradas, incluyendo en el campo de la educación a la comunidad estudiantil, el profesorado y comunidad en general”. (p. 105)

Dicha negociación implica además del aporte de ideas, también fomentar espacios como reuniones o foros donde se dé la oportunidad de un diálogo organizado y en el marco del respeto, que permite ver diferentes puntos de vista y a partir de ello la toma de decisiones.

Tomando en cuenta estos espacios de diálogo, el gestor del centro educativo puede aprovechar las diferentes perspectivas y con ellas incluso impulsar un liderazgo democrático dentro de una gestión que puede y debe respetar la toma de decisiones de la mayoría, siempre y cuando estas beneficien al elemento fundamental de la educación como lo son los estudiantes.

Así, al darle mayor libertad a los docentes y demás funcionarios para que realicen sus aportes en la toma de decisiones, es que se abren espacios para que dichas acciones se hagan en un clima de negociación, vista esta como una estrategia de gestión fundamental dentro de la administración educativa, de manera que todo el cuerpo docente y demás personal hagan suyos los proyectos institucionales identificándose con ellos y comprometiéndose a cumplirlos.

Lo anterior conlleva además, que las negociaciones dentro de la gestión educativa se fundamenten en valores democráticos, como se mencionó anteriormente, donde las mayorías sientan el peso que tienen en el funcionamiento de la institución pero que además, se respeten los derechos de todos los sujetos en la comunidad educativa, y se cree un ambiente de trabajo ideal para lograr una educación de calidad.

Lograr esto no es una tarea sencilla pero existen diferentes medios como lo explican Garbanzo y Orozco (2007):

Una política basada en la negociación propicia espacios para el diálogo, respeto, promoción de valores moralmente aceptados, sustentados en principios democráticos, de cuya interacción, además de favorecer una cultura organizacional inteligente, promueve un clima organizacional adecuado para el cumplimiento del deber ser. (p. 105)

Es así como se debe de entender que la gestión educativa actual dejó de lado estrategias autoritarias y déspotas para dar paso a acciones democratizadoras, llenas de valores positivos que permiten el pleno desarrollo no solo de los estudiantes sino también de los docentes y demás profesionales, quienes pueden desarrollarse en ambientes de trabajo agradables y bajo un ambiente de respeto y compromiso.

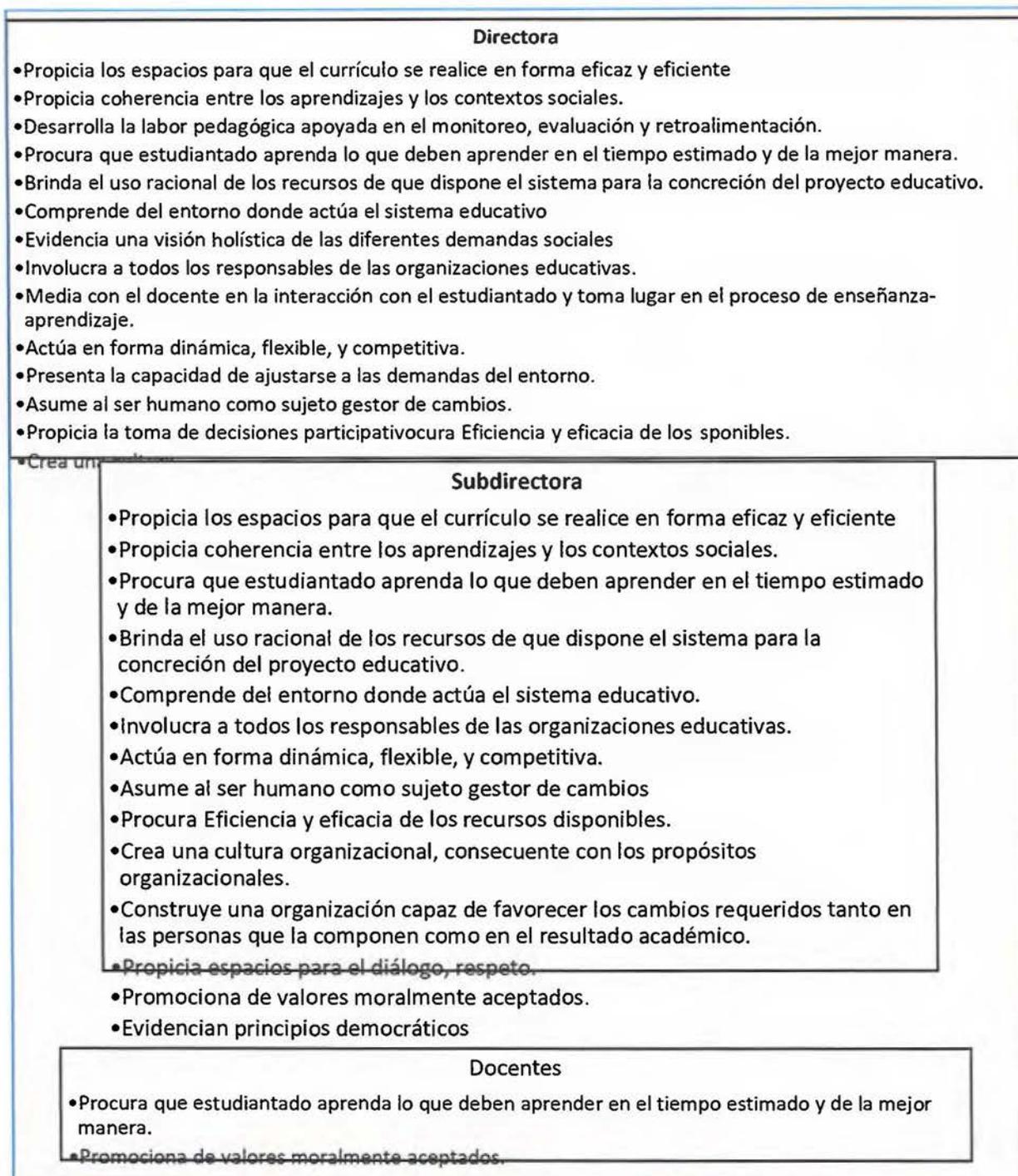
Con lo anterior, deber quedar claro que cuando se habla de educación de calidad esta no implica solo el bienestar de los educando sino que involucra también un desarrollo profesional de todos los funcionarios de la institución quienes deben encontrar en la gestión del centro aquellas herramientas necesarias y óptimas para alcanzar dicho desarrollo.

En este orden de ideas es que Sanzberro (2007) (citado por Garbanzo y Orozco 2007), afirma que: "(...) desde este punto de vista la administración se está volviendo humanista, al valorar al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización. La administración debe orientarse hacia las relaciones personales, sin descuidar las tareas". (p.105)

Desde este punto de vista, la gestión del centro educativo debe buscar un equilibrio donde se fortalezcan las relaciones humanas basadas en el respeto y la tolerancia y además, donde cada profesional realice las tareas que le corresponden, sintiéndose pieza fundamental en el logro de los objetivos de la institución en que se desenvuelve, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso por ofrecer una educación de calidad.

La visión humanista en la gestión educativa, es una estrategia fundamental hacia el desarrollo de una educación de calidad y a su vez genera el ambiente propicio para cumplir con los requerimientos estratégicos del MEP en un marco de respeto hacia los derechos humanos de toda la comunidad educativa.

Las respuestas principales en cuanto a las fortalezas de la gestión de la institución de los docentes, directora y subdirectora se resumen en la figura 2 que se presenta a continuación.



**Nota:** Elaboración propia Morales (2017). Sustentada en los resultados del estudio.  
**Figura 2.** Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo que determinan la directora, subdirectora y personal docente están presentes en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós.

Es innegable que un personal que se sienta valorado, respetado y motivado, reflejara hacia los demás estos mismos sentimientos y por ende esto traerá beneficios muy grandes para el logro de los objetivos institucionales. Lo anterior sin dejar de lado que cada uno debe de asumir con responsabilidad y eficiencia las tareas que le corresponden.

#### **1.4. Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.**

La gestión del centro educativo, indiferentemente del tipo que este sea, debe desarrollar y potenciar ciertas habilidades que demandan sus funciones, en la actualidad a este conjunto de habilidades y destrezas se les conocen como competencias y aplicadas a la administración de un centro educativo pueden llamarse competencias de gestión.

Dichas competencias no están descritas estrictamente en un libro pero si diversos autores se han referido a algunas de estas como básicas dentro de la gestión para llevar a cabo una función adecuada las necesidades que demanda cada centro educativo.

De acuerdo con las descripciones de algunos autores es que en la tabla 8 se anota una lista de competencias primordiales que debería de presentar el gestor de un centro educativo en la actualidad y a partir de estas se pregunta a los docentes sobre la frecuencia en que se evidencian en la gestión del centro educativo.

Es importante dejar claro que las competencias de gestión anotadas en la tabla 8 no representan un listado único ni determinante en las competencias de gestión, lo más importante es que desde esta se evidencie una adecuada preparación para asumir la dirección de un centro educativo de calidad.

**Tabla 8. Sistematización de respuestas sobre las competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo**

| <b>Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.</b> | <b>Siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Nunca</b> | <b>No respondió</b> |
|---|----------------|----------------------|--------------|---------------------|
|   | %              |                      |              |                     |
| Responsabiliza de garantizar el adecuado manejo de la institución educativa   | 44             | 52                   | 2            | 2                   |
| Establece estilos de trabajo y espacios de comunicación   | 58             | 30                   | 12           |                     |
| Procura una visión integradora de la institución  | 26             | 56                   | 16           |                     |
| Propicia canales de comunicación claros   | 18             | 54                   | 26           | 2                   |
| Propicia una comunicación estrecha con estudiantes y padres de familia  | 44             | 48                   | 8            |                     |
| Establece comunicación asertiva   | 28             | 60                   | 12           |                     |
| Conoce con claridad los objetivos institucionales   | 52             | 44                   | 4            |                     |
| Coordina las habilidades relevantes de cada persona para el logro los objetivos institucionales.  | 40             | 46                   | 14           |                     |
| Administra las divergencias.  | 28             | 56                   | 14           | 2                   |
| Aumenta el grado de compromiso entre las partes   | 34             | 58                   | 8            |                     |
| Propicia espacios adecuados para el dialogo.  | 24             | 58                   | 16           | 2                   |
| Procuran capacidades y habilidades para para promover y gestionar procesos de cambio.   | 24             | 64                   | 12           |                     |
| Propicia la participación de los agentes en proyectos de misión compartida de la organización.  | 24             | 70                   | 6            |                     |
| Lidera procesos de enseñanza-aprendizaje  | 32             | 56                   | 12           |                     |
| Supervisa la labor del profesorado  | 40             | 56                   | 4            |                     |
| Promueve el desarrollo de profesional del profesorado   | 32             | 58                   | 10           |                     |
| Crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos.  | 18             | 56                   | 24           |                     |
| Establece la capacidad de organizar estructuras que faciliten coordinarse.  | 20             | 72                   | 8            |                     |
| Implementa Liderazgo compartido   | 26             | 40                   | 34           |                     |

**Nota: Elaboración propia Morales (2017), sustentado en el cuestionario aplicado.**

La tabla 8 se relaciona con las Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad, para esta categoría de análisis se puede observar un evidente descenso en los porcentajes correspondientes a la frecuencia “*siempre*” por parte de la percepción de que tienen los docentes participantes, de manera que solo una de las competencia fue identificada por los docentes con un porcentaje superior a 55. Por otra parte se puede observar como la frecuencia “*algunas veces*” aumentó considerablemente en el valor de sus porcentajes de manera que presenta doce de diecinueve competencias con un porcentaje superior a 55. Por otro lado la frecuencia “*nunca*” también aumentó el valor porcentual para cada indicador, lo que fue en detrimento de una percepción positiva en las otras dos frecuencias.

Dentro de la frecuencia “*siempre*” el indicador que supera el 55% corresponde a establece estilos de trabajo y espacios de comunicación con 58%. Al consultarle a la gestora sobre dichas competencias ella afirma que presenta todas que se anotan en la lista anterior y con ella coincide la subdirectora, quien indica que la gestora tiene la mayoría de estas competencias.

Por otra parte en la categoría de “*algunas veces*”, es donde se presentan la mayoría de porcentajes que superan el 55% como se citó anteriormente, entre ellas destacan que: establece comunicación asertiva con 60%, procura capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio 64%, propicia espacios de participación de los agentes en proyectos de misión compartida de la organización 70% y establece la capacidad de organizar estructuras que faciliten coordinarse. Lo anterior no coincide con lo expresado con la gestora para quien estas competencias siempre están presentes pero si con lo anotado por la subdirectora para quien efectivamente las competencias resaltadas por los docentes solo se presentan algunas veces. Aunque doce de las competencias fueron identificadas por los participantes como que se aplican “*algunas veces*” es importante rescatar que del todo no están ausentes en la gestión del Centro. Lo cual implica la necesidad de reconocer por parte

de la gestión la importancia de considerar desarrollar estas competencias dentro del proceso que se lleva a cabo en la institución.

Para finalizar, en la categoría de “*nunca*” la mayor cantidad de respuestas que superan el 10% se encuentra en los indicadores de: procura una visión integradora de la institución 16%, propicia canales de comunicación claros 26%, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos 24% e implementa el liderazgo compartido 34%. Según lo expresado por la directora ella tiene estas competencias y la subdirectora contesta que siempre o algunas veces dichas competencias se dan en la gestión del centro educativo. En relación con estas competencias es necesario fortalecer la visión integradora de la institución, los canales de comunicación de manera que estos sean claros, así como un liderazgo compartido y las redes de relaciones humanas entre los agentes educativos.

Como se explicó anteriormente, las competencias anotadas en la tabla anterior no son únicas sin embargo se resaltan como primordiales dentro de una gestión actualizada y comprometida con los retos de la sociedad actual y es por ello que llama la atención como algunos docentes manifiestan que estas no se evidencian en la gestión del centro educativo en estudio.

Es necesario recordar que el termino de competencia se define como: “(...) conjunto de patrones compuestos por características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo” (Pacheco, 2006, p. 71).

Con base en lo anterior, se manifiesta como la conceptualización de competencia ha ido evolucionando en los últimos años hacia una definición que la identifica como la habilidad idónea o el desarrollo de características pertinentes para realizar ciertas funciones o actividades.

Y aunado a esto es que se ha establecido por parte de la Dirección General del Servicio Civil en el Manual Descriptivo de Puestos Docentes (s.f) un perfil que

constituye específicamente que los directores de colegio 3 deben tener las siguientes características personales:

Habilidades:

- Liderazgo
- Habilidad para la comunicación oral y escrita
- Capacidad analítica
- Habilidad para redactar
- Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno
- Iniciativa
- Creatividad
- Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica
- Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión

Actitudes:

- Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce.
- Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.
- Toma acertada de decisiones.
- Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla

Conocimientos:

- Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera. Debe poseer conocimientos en materia de la legislación educativa y leyes conexas. (p. 189-190)

Con ello se denota como la gestión de la educación y quienes tienen relación directa con esta en algunas ocasiones no cumplen con los requerimientos mínimos de este perfil ya que carecen o presentan muchas debilidades dentro de desenvolvimiento dentro del proceso educativo.

Así también, es justo mencionar que este perfil establecido por el Servicio Civil debe actualizar muchas de sus características, ya que se debe evolucionar al ritmo que lo hacen las sociedades actuales y las nuevas formas de aprendizaje que se va desarrollando día con día.

Por otro lado, es posible ver como muchos autores han desarrollado teoría más actual para fortalecer las competencias de gestión y sirven de base para las nuevas tendencias educativas tanto desde lo pedagógico como en el campo administrativo de los centros educativos.

Es por lo anterior que se resaltan algunas características de dichas competencias dadas por Bisquerra y Pérez (2007):

- Es aplicable a las personas (individualmente o de forma grupal)
- Implica unos conocimientos “saberes”, unas habilidades “saber-hacer”, y unas actitudes y conductas “saber-estar” y “saber ser” integrados entre sí.
- Incluye capacidades informarles y de procedimiento además de las formales
- Es indisociable de la noción de desarrollo y de aprendizaje continuo unido a la experiencia
- Constituye un capital o potencia de actuación vinculado a la capacidad de movilizarse o ponerse en acción
- Se inscribe en un contexto determinado que posee unos referentes de eficacia y que cuestiona su transferibilidad. (p. 3)

Con la cita anterior se denota que las competencias no es solo tener la habilidad para realizar determinada función sino que implica además poseer una serie de conocimientos para que la función que se ejecute se haga de una forma correcta y eficiente, tomando en cuenta todos los factores que esta implique.

Es por ello que dentro de la gestión estas competencias deben ser parte de quienes se encargan de llevar las riendas de la institución y si se notan algunas debilidades es importante trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de gestión necesarias para realizar una función acorde con las necesidades de la nueva administración de la educación.

Es primordial además, no basarse únicamente en los parámetros que se establecieron anteriormente en las preguntas a los docentes sino que además esto se puede complementar con otras características que han sido dadas por distintos autores, que si bien es cierto se enfocan en gestión de otro tipo de centros educativos no deja de ser valioso su aporte.

En relación con lo anterior, Colon (2015) que se refiere a una serie de características que deben poseer los líderes (entiéndase líder como el gestor de un centro educativo) de las instituciones educativas de preescolar, las cuales si se analizan podrían aplicarse a todos los niveles de educación:

(...) el líder debe tener:

- El conocimiento de las teorías de crecimiento y desarrollo del niño; y como compartir sus conocimientos con otros educadores bajo su dirección.
- El conocimiento de los acercamientos curriculares; y de las fortalezas y debilidades en la implementación del contenido curricular.
- El acceso a las tendencias actuales sobre desarrollo curricular; y la capacidad de guiar a otros en la práctica.
- El conocimiento de la niñez, los estilos de aprendizaje, y los acercamientos necesarios para una educación diferenciada que atienda las particularidades de los niños dentro de un amplio rango de habilidades y necesidades.
- Las cualidades personales y la disposición para escuchar y apoyar a su equipo a través del entrenamiento y la mentoría.

Desde esa perspectiva, los programas educativos no solo deben estar sustentados por estrategias y experiencias educativas, también requieren que el líder posea competencias profesionales más sofisticadas que conlleven la responsabilidad de tomar decisiones. (pp. 47-48)

Por consiguiente, el gestor educativo deber ser un individuo con múltiples cualidades y conocimientos. Además, ser capaz de transmitir todos sus saberes a las personas que trabajan a su alrededor con el fin de mejorar la calidad de la educación

y junto con esto actualizarse siempre que sea posible en todos los campos que implican la gestión de la educación para así sirva de líder a todos los demás.

Junto con lo anterior, se debe desenvolver de forma dinámica y flexible en la toma de decisiones, las cuales muchas veces requieren de habilidades para saber qué es lo que más le conviene a los estudiantes y a la comunidad educativa en general, por ello no se trata solamente de estar al mando de una institución sino guiar el funcionamiento de esta hacia el logro de los objetivos que se han planteado.

Así también, es importante que desde la gestión y como parte de un liderazgo democrático, se determinen los diferentes tipos de trabajo de los colaboradores y junto con esto se desarrollen puntos para que la comunicación se ha fluida y clara con el fin de atender las necesidades educativas de todos.

Aunado a esto, desde las competencias de gestión, se debe fortalecer la idea de la institución educativa como un todo, teniendo claro que ningún departamento funciona aislado de otro y esto significa que lo positivo o negativo que pase afectará a todo el centro educativo. Desde la gestión se debe trabajar en acabar con la segmentación que muchas veces se da en las escuelas y colegio.

Por consiguiente, es importante que se entiendan y respeten las características personales de cada uno con el fin de trabajar desde la gestión en la integración y reconocimiento de los puntos fuertes de todas las personas y con ello hacer que se gestionen y realicen todas las metas de la institución.

Para apoyar lo anterior es importante anotar lo que explican Astua y otros (2010) con respecto a las competencias de un gestor en Costa Rica:

Liderazgo, los gestores y las gestoras de las educación, como responsables de garantizar el adecuado manejo de la institución educativa a la que pertenecen,

deben de valerse de su condición de líderes para establecer estilos de trabajo y espacios de comunicación que les ayuden, a partir de una visión integradora de la institución, a consolidar una unidad de acción que trabaje por alcanzar los objetivos institucionales.

Comunicación, la comunicación es el proceso mediante el cual, comparte la información y se cumple un papel fundamental para lograr la cooperación entre las personas y su relación con el ambiente.

Trabajo en equipo, implica el conocer con claridad los objetivos institucionales, así como el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa para coordinar las habilidades relevantes de cada persona hacia el logro de los objetivos institucionales; de tal forma, que cada acción que se realice en un sector de la institución implique a toda la organización.

Manejo del conflicto, los conflictos con proceso inevitables dentro de una organización educativa y demandan atención de los gestores de la educación.  
(p.p. 16-22)

Tomando en cuenta lo anterior es que fortalecer estas competencias es primordial ante los retos y situaciones que se presentan, tanto el liderazgo, como la comunicación, trabajo en equipo y manejo del conflicto se identifican como claves en un la gestión de las escuelas y colegios del país.

El desarrollo o fortalecimiento de dichas habilidades en la gestión de un centro educativo es fundamental para alcanzar no solo los objetivos de la institución sino también para garantizar la preparación de personas acorde con las demandas de una sociedad globalizada y además para que los docentes se sientan con la motivación necesaria para trabajar arduamente en estos proyectos.

Uno de los elementos más importantes dentro de la gestión y tomando en cuenta lo descrito anteriormente, es que si bien es cierto el puesto de director lo ocupa una sola persona, al final la gestión de la educación se lleva a cabo con la colaboración

de individuos que requieren ser guiados hacia fines específicos en el marco del respeto de las particularidades de cada uno.

Y por otra parte, la conformación de un equipo de trabajo integrado, requiere de líderes, que desde la gestión sepan actuar con objetividad para resolver todos los problemas que se presenten. Una gestión capaz de actuar de forma imparcial, para sentar responsabilidades y buscar acuerdos en un contexto de diálogo.

Por otra parte, algunos autores como Álvarez (2010), (citado por Bolívar, 2011) establece las siguientes competencias:

1. *Competencia del pensamiento estratégico.* Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.
2. *Competencia de gestión del aprendizaje.* Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.
3. *Competencia de relación con las personas.* El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.
4. *Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas.* En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido. (p. 259)

Es en este orden de ideas, es como se puede ver la necesidad de que los gestores manejen las instituciones educativas a su cargo sobre estrategias bien fundamentadas y sobre las cuales se lleven a cabo los cambios necesarios para lograr

una educación de calidad. Es importante además, que desde la gestión de trabajo de forma escalonada para el logro de dichos cambios, tomando en cuenta que las personas deben ir adaptándose poco a poco y de forma integral a los proyectos institucionales.

De igual forma, si bien es cierto una parte muy importante del proceso de enseñanza y aprendizaje recae sobre los docentes, es primordial que la gestión del centro educativo conozca los detalles de dicho proceso en lo que tiene que ver con estrategias de evaluación y desarrollo de contenidos y además que se demuestre un vasto conocimiento de los programas de estudio y las bases pedagógicas que los sustentan.

Lo anterior con el fin de poder dar las sugerencias necesarias en cuanto al mencionado proceso y favorecer la enseñanza dentro de las aulas. La gestión no solo se debe enfocar en elementos administrativos sino que también está en la obligación de conocer detalles de cada una de las materias que se imparten en su institución y estar en la capacidad de dar aportes a los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo los docentes

Por lo tanto, lo anterior implica además, que se establezcan dentro de la institución los elementos fundamentales para que las relaciones humanas dentro de la institución respondan al respeto y la tolerancia, con el fin de que nadie se sienta irrespetado sino más bien acompañado en la labor que realiza.

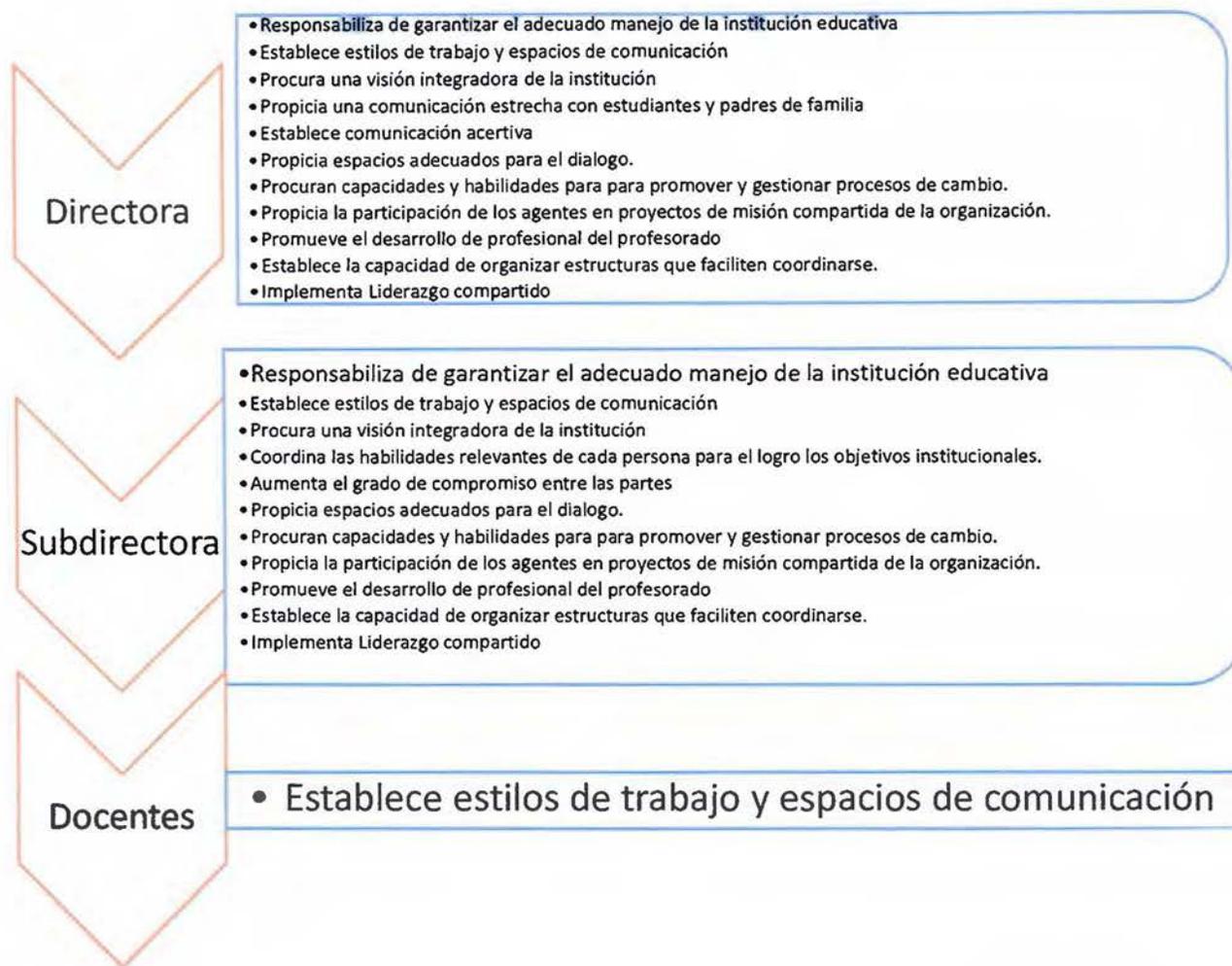
Dentro de este tema de relaciones humanas, se debe hacer énfasis en la gestión del centro educativo en estudio, ya que la competencia de gestión donde se crean redes de relaciones humanas entre los agentes educativos, algunos docentes, en porcentaje significativo, la perciben como nula.

Es por ello que desde la gestión cada persona de la comunidad educativa debe sentir que es valorada por el puesto que ocupa y esto mismo sea transmitido a los estudiantes y padres de familia. La gestión está en la obligación de crear los canales para lograr el diálogo, cuando se susciten problemas pero además de actuar conforme al marco legal y derecho si fuera necesario.

Todos estos elementos a desarrollar se engloban dentro de un liderazgo responsable y compartido. La gestión debe desarrollar la competencia necesaria para organizar la institución y delegar distintas funciones que permitan que la dinámica de la institución se mantenga aún cuando el gestor no esté presente.

Y además, que permita la toma de decisiones urgentes, ya que de antemano se han establecido parámetros de funcionamiento y así cada departamento conoce cuáles son sus responsabilidades y formas de actuar ante distintas situaciones. Esto tomando en cuenta que la gestión tiene funciones y responsabilidades que le competen única y exclusivamente a esta.

En la figura 3 se muestran las respuestas de los docentes, directora y subdirectora y que ellos consideran como principales fortalezas en la gestión del centro educativo.



Nota: Elaboración propia Morales (2017). Sustentada en los resultados del estudio.

**Figura 3. Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo que determinan la directora, subdirectora y personal docente están presentes en la gestión del Colegio Elías Leiva Quirós.**

### 1.5 Principales hallazgos

Como se describió a lo largo de este capítulo, no se trata únicamente de aceptar un cargo de administración educativa y dirigir una institución a la ligera, sino que por el contrario se requiere se una serie de habilidades, conocimientos y características que permitan realizar la función encomendada de la mejor forma.

En primera instancia en cuanto al perfil profesional se identifican tres fortalezas fundamentales en cuanto a la presentación personal adecuada, además de la capacidad analítica y por último en lo que se refiere a la habilidad para redactar, los cuales según los participantes de la investigación están siempre en la gestión del centro.

Así mismo, la investigación identifica una serie de debilidades en la gestión del centro educativo, de las cuales se anotan como relevantes las siguientes: habilidad para adaptarse y tolerar la crítica, creatividad y el desarrollo de nuevas competencias.

Como segundo punto, se identificaron en la investigación ciertas fortalezas en cuanto a las estrategias de gestión, dentro de las que destacan: que se procura que el estudiantado aprenda lo que debe aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera, además de que se promocionan los valores moralmente aceptados y se evidencia principios democráticos.

Dentro de este mismo apartado pero como debilidades se identifican las siguientes: se media con el docente en la interacción con el estudiantado y toma lugar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, también se propicia la toma de decisiones participativas y la actuación en forma dinámica, flexible y participativa.

Y por último dentro de las competencias de gestión más fuertes que los sujetos participantes de la investigación identificaron, se encuentran: el establecimiento de estilos de trabajo y espacios de comunicación, se conocen con claridad los objetivos institucionales y se da una comunicación estrecha con estudiantes y padres de familia.

Junto con lo anterior, desde la gestión del centro educativo y en cuanto a estas competencias, se anotan algunas debilidades como significativas: la implementación del liderazgo compartido, que en algunas ocasiones no se propician canales de comunicación claros y tampoco se crean redes de relaciones humanas entre los agentes educativos.

Es importante agregar además, que una de las mayores debilidades de la gestión educativa en general se encuentra precisamente en los parámetros utilizados para la selección del personal para estos puestos, ya que dicho perfil enmarca de forma global unas características demasiado generales para realizar estas funciones.

Desde los entes encargados de reclutamiento y selección de personal es relevante llevar a cabo dos acciones primordiales: en primer lugar una revisión y actualización del perfil que se anota en el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil, ya que este debería responder a la gestión actual donde ya no basta solo vestir adecuadamente.

Y como segunda acción a realizar se debe mejorar sustancialmente los mecanismos de reclutamiento, ya que estos no toman en cuenta en ninguna parte del proceso si la persona cumple o no con el perfil indicado en el citado manual. Este reclutamiento se basa únicamente en puntaje por atestados académicos, experiencia o desarrollo profesional, por lo que una persona puede perfectamente obtener una plaza en gestión educativa sin cumplir con uno o pocos aspectos del perfil.

Es decir, existe una separación entre quienes obtienen estas plazas y el perfil que se requiere, aunque tanto el Manual Descriptivo de Puestos como el reclutamiento de personas son realizados por la misma entidad, es por ello que urgentemente se necesita que ambos instrumentos se actualicen y trabajen de la mano el uno del otro.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

### **1.1 Presentación**

En el presente capítulo se anotan las conclusiones más relevantes después del análisis realizado, donde se resaltan los hallazgos primordiales con el fin de darles la atención requerida, desde la gestión educativa de un centro educativo de calidad.

Las conclusiones se presentan de acuerdo con cada una de las categorías de análisis que se evaluaron en el instrumento aplicado a las docentes, en el siguiente orden: perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del servicio civil, estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de educación y competencias del gestor educativo.

### **1.2 Características del perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil.**

Desde la gestión del centro educativo es evidente como hay características del perfil profesional que siempre se evidencian en las acciones realizadas dentro de la institución, las cuales resultan de vital importancia para que el centro educativo responda a los requerimientos del MEP.

Desde esta perspectiva se pueden ver elementos esenciales como la capacidad de liderazgo, habilidad para la comunicación oral y escrita, discreción hacia los diversos asuntos y la presentación personal como características que los docentes identifican que siempre se presentan en la gestión centro.

Dichas características son de vital importancia ya que permiten a la institución funcionar bajo parámetros de un líder que guía eficientemente a la institución y junto con ello elementos como la comunicación, tan relevante dentro de una institución, se ven favorecidos por una gestión que muestra el manejo hábil de esta.

El hecho de que los docentes identifiquen que desde la gestión se muestre habilidad para tratarlos de una forma discreta es un aspecto positivo en el marco de una educación basada en el respeto de los derechos humanos y la tolerancia.

Algunos docentes consultados en el instrumento identifican ciertas características como nulas dentro de la gestión del centro educativo y es sobre ellas que se debe de poner mayor atención, para buscar las estrategias idóneas que lleven a su mejoramiento. Lo anterior no quiere decir que no estén presentes en la gestión pero es preciso un mejoramiento que permita el desarrollo de las mismas siempre en la gestión del centro.

En primera instancia desde la gestión es importante incentivar la creatividad con el fin de crear diversas soluciones los problemas institucionales pero además encontrar formas innovadoras para el logro de los objetivos institucionales, las cuales motiven al personal pero que además atraigan a los estudiantes.

Por otro lado, es relevante que desde la gestión se tomen las medidas necesarias para que la administración del centro educativo se pueda ir adaptando y de una forma positiva los cambios que demanda el siglo XXI y los nuevos parámetros dentro de una educación de calidad.

Y bajo esta misma premisa, debe la gestión abrir los espacios necesarios para que tanto docentes como estudiantes y desde una crítica constructiva, den sus aportes para el mejoramiento de la institución pero además que dichos aportes sean tomados con responsabilidad y respeto de parte de la gestión.

Junto con lo anterior y dadas las orientaciones estratégicas dictadas por el MEP en el año 2015, en el centro educativo es importante trabajar en diversas estrategias que acerquen cada día más a la gestión de la institución con lo establecido en dicho documento.

Esto como consecuencia de los resultados arrojados, que evidencian algunas debilidades que no permiten del todo la consecución de los objetivos planteados desde

el ministerio y esto provoca que no solo el centro educativo en estudio sino muchas instituciones públicas se alejen de los fines de la educación costarricense.

Y como último aspecto, que ya se ha señalado en otras partes de esta investigación, urge un paralelismo entre los objetivos que busca la gestión educativa actual y el perfil que se solicita (el cual no es obligatorio para optar por puestos de gestión administrativa), porque en muchos casos se podría estar trabajando o desarrollando políticas educativas con personas u organizaciones que no están lo suficientemente preparadas para llevarlas a cabo.

### **1.3 Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.**

En la gestión de la institución educativa, los docentes aseguran que se desarrollan en la mayoría de las veces diversas estrategias, como que se procura que los estudiantes aprendan en los tiempos correctos y de la mejor manera. Esto evidencia que desde la gestión se elaboran las estrategias necesarias para lograr una educación calidad con el uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

Junto con esto, en la parte curricular se trabaja de la misma forma para lograr el máximo aprovechamiento de las herramientas con las que cuenta la institución y se dan espacios para que diversos procesos se desarrollen de la forma adecuada, lo que incluye por ejemplo, métodos de evaluación y retroalimentación con respecto a las actividades realizadas.

Por otro lado, se denota como los docentes ven cómo la gestión del centro educativo atiende las necesidades de toda la comunidad educativa de forma integral, entendiendo que la forma de actuar ante cualquier situación es conjuntando todos los elementos y buscando soluciones sistemáticas que ayuden al bienestar de todos.

En este orden de ideas, también se evidencia, en el centro educativo, de parte de la gestión un entendimiento claro del contexto en el que se desarrolla el sistema educativo; por ello precisamente es que se pueden encontrar las medidas necesarias que se ajusten a los problemas de este y además los objetivos de la institución se acuerpan en el entorno que le rodea.

Por otra parte, se identifica una débil mediación por parte de la gestión en las relaciones con el docente y los estudiantes lo cual podría generar que desde la gestión no se haya tomado un lugar preponderante en el proceso de enseñanza-aprendizaje lo cual puede afectar de forma negativa dicho proceso.

Por otro lado, se evidencian pocos espacios para la toma de decisiones participativas. Según, lo percibido por los docentes en algunas ocasiones no les toma en cuenta para las decisiones preponderante de la institución, esto puede afectar la participación de algunos docentes en los diferentes proyectos institucionales, ya que no se sienten parte de ellos.

Así también, se destaca que desde la gestión del centro educativo no se actúa en algunas ocasiones de forma flexible y dinámica, lo que podría generar procesos lentos y entorpecidos con el poco dinamismo en el proceder institucional y de ahí que algunos docentes resalten esta debilidad.

Aunado a lo anterior, algunos docentes en porcentajes importantes señalan como nula la valoración del ser humano como el capital más valioso dentro de la institución educativa donde además se dan pocos espacios para el diálogo en el marco del respeto. Lo que deriva en la búsqueda de procesos y espacios que permitan una mayor identificación de las estrategias menos frecuentes en la gestión del centro.

Para atender dichas necesidades desde la gestión es relevante trabajar en el establecimiento de procesos efectivos que le permitan a los docentes una

comunicación clara y fluida, pero además donde se tomen en cuentas todos los elementos humanos que rodean a los miembros de la comunidad educativa, promoviendo el respeto, la empatía y al tolerancia.

#### **1.4 Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.**

Se evidencia por medio de las respuestas de los docentes que desde la gestión han establecido estilos de trabajo, con lo que se procura tomar en cuenta las capacidades de cada uno y el aporte que todos puedan dar desde su disciplina al desarrollo institucional. Lo cual también se ve favorecido con algunos espacios de comunicación que se han encontrado y estos son valiosos para el logro de las metas del centro educativo

Junto con esto, es importante resaltar que desde la gestión se demuestra un conocimiento claro de los objetivos que tiene el colegio, lo cual es primordial para lograr una educación de calidad, ya que permite saber muy bien el rumbo que lleva lo institución y además trabajar en la procura de que existan todas las herramientas necesarias para el logro de dichos objetivos.

En este mismo orden de ideas, resulta relevante como los docentes han identificado en algunas ocasiones competencias primordiales en la gestión como la capacidad de organización, la procura de habilidades y capacidades para los procesos de cambio así como la propicia de espacios de diálogo o la promoción del desarrollo profesional de los docentes.

Todos los elementos anteriores, eso sí, requieren de ser reforzados para que no solo se evidencien en algunas ocasiones sino que permanentemente sean parte de la administración institucional y con ello fortalecer las debilidades institucionales que se ven afectadas.

Así también, es significativo trabajar en los canales de comunicación que se utilizan desde la gestión hacia los demás miembros de la comunidad educativa, ya que se ha evidenciado a lo largo del estudio como una debilidad de parte de la gestión el tema de la comunicación asertiva por ello que no solo se trata de comunicar sino también de saber en la forma en que esta se está llevando a cabo, una revisión en este departamento es fundamental para mejorar el funcionamiento institucional.

No obstante, a todo lo anterior, se evidencia dentro de la gestión del centro educativo la carencia de un liderazgo compartido, lo que podría evidenciar que para los docentes todas las funciones y decisiones institucionales están centralizadas en una o muy pocas personas y esto afecta de forma negativa el accionar institucional.

Por consiguiente, dicha situación se reflejaría en un centro educativo poco dinámico y dependiente de las individualidades cuando en realidad lo que se busca es la integración de todos y con ello poder establecer de antemano responsabilidades que permitan actuar aun cuando no se cuente con el gestor institucional.

Igualmente, dentro de un centro educativo de calidad, las relaciones humanas son fundamentales para la consecución de los objetivos por ello es que dichas relaciones se han identificado como debilidad por parte de los docentes; no se puede pasar por alto su importancia y de qué manera trabajar en el mejoramiento de las mismas. Es así como la gestión debe verse como un elemento integrador dentro de todo el sistema educativo.

Así también, resulta negativo que los docentes perciban que no se da un buen trato en el momento en el que se presentan conflictos a nivel institucional, lo que implica que desde la gestión hay muy poca o nula capacidad para tratar un problema y darle solución. Esto debe mejorar en procura de un ambiente que propicie una educación de calidad.

Es por ello que podría pensarse en un centro educativo con algunas debilidades sobre todo en comunicación y relaciones humanas, sin que esto signifique que otros elementos no funcionen bien, únicamente se trata de ajustar y mejorar dichas falencias con el fin de que todos los componentes estén sintonizados en la consecución de una educación de calidad para todos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, J. (2007). *Gestión estratégica de personal en las organizaciones educativas*. San José, Costa Rica, Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Arroyo, J. (2011). *Gestión estratégica en las organizaciones*. San José Costa Rica, Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Beltra, J. (2013). *Educación como Cambio*. Recuperado de: [revistapedagogia.org/indez.php/es/ano-2013/125/noe-254-enero-abril-2013/592/la-educacion-como-cambio](http://revistapedagogia.org/indez.php/es/ano-2013/125/noe-254-enero-abril-2013/592/la-educacion-como-cambio)
- MEP. *Informe de Labores*. (2012-2013). Recuperado de: [www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/informe20122013vf.pdf](http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/informe20122013vf.pdf)
- Bisquerra, R y Pérez, N. (2007). *Las competencias emocionales*. Educación XXI, 10, 61-82
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Revista Educar, vol. 47/2. Universidad de Granada.
- Carmona, R. (2012). *Modelo de evaluación curricular aplicado por la gestión educativa en relación con el programa del ciclo de transición en los jardines de niños independientes del circuito 05 de la Dirección Regional de Educación (Tesis de posgrado)*, Universidad de Costa Rica.
- Castillo, M. (2013). *Desafíos de la Educación en la Sociedad Actual*. Recuperado de: <http://www.dialogoseducativos.cl/revistas/n24/castillo>

- Castillero, A, Díaz, J, Morales, F y Pino de Ochoa, I (2002). *Gestión y Supervisión en el Centro de Educación Básica*. Costa Rica, Impresora Obando.
- Castro, J. (2014). *Gestión de los procesos de formación permanente para la educación inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell*. San José Costa Rica. Universidad de Costa Rica.
- Chacón, A. (2012). *Gestión del debido proceso en las acciones correctivas del CTP Abelardo Bonilla, circuito 05 de Moravia Dirección Regional de San José Norte (Tesis de posgrado)*, Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7° Ed)*. D.F, México: editorial McGraw-Hill/ Interamericana.
- Colon, I. (2015). *El Líder Educativo en Escenarios Preescolares: Competencias que dé deben poseer los Directores en Centros de Cuidado Diurno*. Puerto Rico. ProQuest. Web. 18 January 2016.
- Datos mundiales de educación (Costa Rica) IIV Ed. 2010/11*. Recuperado de: [www.ibe.unesco.fileadmin/user.upload/publications/WDE/2010.pdf-versions/Costa\\_Rica.pdf](http://www.ibe.unesco.fileadmin/user.upload/publications/WDE/2010.pdf-versions/Costa_Rica.pdf)
- Díaz, W. (2005). *La planificación institucional en la gestión directiva de las escuelas técnicas del circuito 03 de la Dirección Regional de Desamparados (Tesis de posgrado)*, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Garbanzo, G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Recuperado de: [www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2253/22677](http://www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2253/22677)

Garbanzo, G y Orozco, V. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Recuperado de: [www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246/1309](http://www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246/1309)

García, N, Rojas, M y Campos. N. (2002). *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José Costa Rica, Editorial de la Universidad de Costa Rica

Hernández, D., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). D.F, México: Mac Graw Hill Internacional.

Hernández, D., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). D.F, México: Mac Graw Hill Internacional.

Jiménez, R. (2014). *Educación Pública en Costa Rica: Política, resultado, gasto*. San José, Costa Rica. Recuperado de: [www.academia.or.cr/wp-content/uploads/2014/08/Analisis-Ronulfo/06/2014C.pdf](http://www.academia.or.cr/wp-content/uploads/2014/08/Analisis-Ronulfo/06/2014C.pdf)

*Los cinco desafíos para alcanzar la calidad educativa en Europa*. UNESCO-OIE  
Herramientas de Formación para el Desarrollo Curricular 1.1.1 P SPA

López, O. (2003). *Sociología de la Educación*. San José Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia

*Manual Descriptivo de Puestos*. Recuperado de: [www.apse.or.cr/webapse/10docum.htm](http://www.apse.or.cr/webapse/10docum.htm)

*Metas Educativas 2021*. Recuperado de: [www.oie.es/metas2021](http://www.oie.es/metas2021)

MEP (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. Recuperado de: [www.mep.go.cr/educatico/el-centro-educativo-de-calidad-como-eje-de-la-educacion-costarricense](http://www.mep.go.cr/educatico/el-centro-educativo-de-calidad-como-eje-de-la-educacion-costarricense)

MEP. *Informe de Labores*. (2012-2013). Recuperado de: [www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/informe20122013vf.pdf](http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/informe20122013vf.pdf)

MEP. (2015). *Educación para una nueva ciudadanía: Orientaciones estratégicas 2015 – 2018* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: [http://www.colegionacionalvirtual.mep.go.cr/sites/all/files/colegionacionalvirtual\\_mep\\_go\\_cr/adjuntos/orientaciones\\_estrategicas.pdf](http://www.colegionacionalvirtual.mep.go.cr/sites/all/files/colegionacionalvirtual_mep_go_cr/adjuntos/orientaciones_estrategicas.pdf)

*Miradas sobre la educación Iberoamericana*. (2014). Recuperado de: [www.oie.es/xxivcie/Miradas2014web.pdf](http://www.oie.es/xxivcie/Miradas2014web.pdf)

Mora, J. 2016. Análisis de las competencias profesionales en el campo de la administración: un estudio en la Dirección Regional de Cartago, en el circuito 01. Tesis de Maestría en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. San José Costa Rica.

Núñez, D. 1998. *Elaboración de un Perfil del Administrador Educativo del Instituto de Rehabilitación y Formación Hellen Keller*. Tesis de Licenciatura en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. San José Costa Rica.

Pacheco, R. (2006). *Competencias para la comunicación organizacional*. Ecuador: Red Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI.

*Plan Anual de Trabajo*. (2015). Colegio Elías Leiva Quirós.

- Ríos, J. (2011). *Desafíos de una gerencia educativa orientada al éxito*. Recuperado de: <http://revistas.unapiquitos.edu.pe/index.php/conocimientoamazonico/article/view/43/72>
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración (3ª. Ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, I. 2015. Las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06, en la Dirección Regional de Cartago. Tesis de Maestría en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. San José Costa Rica.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración (2ª. Ed.)*. México: Larouse-Grupo Editorial Patria
- XX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno*. (2010). Argentina. Recuperado de: [www.oei.es/xx.cumbrehtm](http://www.oei.es/xx.cumbrehtm)

## Capítulo VII: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### ***“Aprendo, Mejoro y Fortalezco: un plan para lograr una gestión educativa de Calidad”***

#### **1.1 Introducción**

Cada sociedad ha pasado por importantes transformaciones con el paso de los tiempos y con estas han ido surgiendo una serie de necesidades a las que se les han dado diferentes soluciones desde campos como la educación, la política, la economía, entre otros.

En el caso específico del campo educativo, este ha tenido la importante responsabilidad de atender diversas problemáticas sociales desde su campo de acción, pero además ha estado en sus manos el desarrollo pleno de las personas con lo cual responde a uno de los mayores requerimientos para cada país a nivel mundial, como es la completa realización de los ciudadanos.

Lo anterior, en el caso de Costa Rica, comprende una serie de políticas con el fin de crear una educación inclusiva y de calidad, dentro de un sistema educativo que les permita a todos los habitantes acceder a él y además que este les dé las herramientas necesarias para competir en la sociedad del siglo XXI.

Es por ello que las políticas educativas de cada país, deben ir enfocadas en atender los cambios que se le presentan, no pueden estancarse en estrategias tradicionales sino innovar constantemente con el fin de aplicar medidas que promuevan educación de calidad.

Así lo señala Jiménez (2014): “Las escuelas tienen el desafío de transformarse para permitir a los estudiantes la adquisición de habilidades de pensamiento

sofisticado, resolución de problemas, colaboración y comunicación” (p. 10). Y estas transformaciones, deben empezar desde los actores más cercanos a los estudiantes, quienes son al fin y al cabo los responsables de poner en la práctica todos los elementos necesarios para que estos se desarrollen de la mejor forma posible.

Dichos actores se enmarcan dentro de un gran grupo de docentes y gestores educativos a los cuales se les ha entregado la responsabilidad de dirigir y ejecutar todas las políticas emanadas desde el MEP, aunque es desde la gestión del centro donde se plasman los lineamientos para que todo lo demás se organice y funcione.

Es así como los gestores educativos, en la actualidad han asumido una serie de responsabilidades que los dejan como los líderes principales en el centro educativo en el que se desempeñan, donde deben demostrar sus capacidades para guiar de la mejor forma el grupo de trabajo que se les encomendó.

Es lo que señala Ríos (2011):

Los líderes de mayor jerarquía de cualquier establecimiento educativo deberían ser un ejemplo a seguir por medio de su comportamiento ético y de su aporte en la planeación, la comunicación, la asesoría, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento del desempeño sobresaliente del personal. (...) los líderes pedagógicos necesitan poseer habilidades para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados educativos. (p. 182)

Como se indica en la cita anterior, la gestión del centro educativo está en la obligación de asumir todos estos papeles mediante una serie de acciones que enmarcan estrategias y competencias de gestión, además del cumplimiento de un perfil profesional idóneo para una labor eficiente y correcta.

Tomando en cuenta lo antepuesto es que a continuación se presenta un plan de intervención con el que se quiere mejorar algunas debilidades que se evidenciaron mediante un estudio en la gestión del centro educativo Elías Leiva Quirós, de la dirección regional de Cartago.

Es importante resaltar que no se trata de un procedimiento en el que solo se trabaje con el gestor de la institución sino por el contrario, busca involucrar a todos los miembros del personal docente y administrativo con el fin de que en conjunto se fortalezca la gestión del centro con participación oportuna y eficaz de cada uno en los procesos educativos, de manera que se brinde un servicio de calidad a la comunidad estudiantil.

En primera instancia se busca una concientización hacia el personal docente, al hacerles ver que la gestión del centro educativo es una combinación del trabajo de todos y que no se debe limitar a la labor de aula. Y por otro lado, hacer ver a los gestores la importancia de abrir espacios de participación para lograr un liderazgo compartido y democrático, y con ello lograr una educación de calidad.

## **1.2 Justificación**

La gestión educativa ha pasado a lo largo del tiempo por diversos procesos, en un principio se hablaba de administración educativa, lo que hacía de esto un tema incluso más económico que humano, pero con el paso del tiempo se han ido acuñando diversos términos apropiados para el trabajo con individuos a quienes se debe dirigir o guiar.

Es así como se ha pasado de una función directiva a una más participativa y por ello se habla de gestores educativos en vez de directores, estos últimos acoplados a elementos más tradicionalistas de la educación y que han ido quedando de lado para dar paso a los gestores educativos (como se les debería de llamar actualmente), quienes aportan de una forma diferente al quehacer educativo actual, mediante la gestión educativa.

En este orden de ideas, señala Garbanzo (2016) que:

El liderazgo de la educación requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos

para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales. (p. 79)

Es por esto que la gestión educativa se rige actualmente bajo diversos parámetros que se han establecido con el fin de lograr una gestión dinámica, si bien es cierto no se puede hablar de medidas estrictas para una gestión correcta. Para el presente estudio se toman en cuenta tres elementos importantes: perfil del gestor, competencias y estrategias de gestión.

En estos tres elementos, al ser sometidos a la percepción de los docentes del centro educativo, se han encontrado componentes débiles dentro la gestión de la institución educativa y ello ha motivado a buscar una solución concreta y en conjunto para estos.

Es así como este plan de intervención no busca hacer un señalamiento hacia las debilidades encontradas, sino más bien, por medio de talleres dar las herramientas necesarias desde la gestión a los docentes, para que sean parte de este proceso; pero además fortalecer los puntos que la gestión muestra como primordiales, para que sigan siendo una fortaleza en el funcionamiento del centro educativo.

De acuerdo a lo anterior Ríos (2011), indica que,

(...) en las instituciones educativas se necesita contar con directores que poseen capacidad técnica, manejo emocional y situacional, además de manejo organizacional; para que sean capaces de asumir un conjunto de roles y funciones que favorezcan la construcción de una visión compartida de cambio en la institución educativa, que fomenten el conocimiento y aceptación de objetivos y metas; y posean altas expectativas de los estudiantes.

Asimismo, deben de promover el desarrollo de las capacidades entre los docentes, dando reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas, promoviendo una cultura colaborativa y gestionando el aprendizaje. (p. 186)

En este orden de ideas, queda claro que la gestión de la educación tiene una serie de componentes para un correcto funcionamiento institucional; lograr en conjunto el mejoramiento de estos, llevará a conseguir una educación de calidad que gire alrededor de las orientaciones estratégicas que estableció el MEP.

Es una responsabilidad de todos los funcionarios del Colegio Elías Leiva Quirós asumir un papel protagónico y proactivo hacia la gestión del centro, pero también la gestión tiene como objetivo abrir los espacios para lograr una labor participativa y metas claras hacia la educación que requiere el siglo XXI.

De acuerdo a lo anterior, y al análisis efectuado, los centros educativos desde la gestión y la labor docente, poseen tanto aspectos positivos y negativos los cuales deben ser reforzados, se presentan las siguientes figuras resumiendo los datos relevantes del análisis llevado a cabo: esencia



Nota: Elaboración propia, Morales (2017), a partir de la información recopilada por los instrumentos en la investigación.

Figura 4: Fortalezas encontradas en la gestión del centro educativo, a raíz de la investigación 2017.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica.  |
| <input type="checkbox"/> | Creatividad.  |
| <input type="checkbox"/> | Desarrollo de nuevas competencias.  |
| <input type="checkbox"/> | Media con el docente en la interacción con el estudiantado y toma lugar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. |
| <input type="checkbox"/> | Propicia la toma de decisiones participativa.   |
| <input type="checkbox"/> | Actúa en forma dinámica, flexible y participativa.  |
| <input type="checkbox"/> | Implementa el liderazgo compartido.   |
| <input type="checkbox"/> | Propicia canales de comunicación claros.  |
| <input type="checkbox"/> | Crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos.  |

Nota: Elaboración propia, Morales (2017), a partir de la información recopilada por los instrumentos en la investigación.

Figura 5: Debilidades encontradas en la gestión del centro educativo, a raíz de la investigación 2017.

### 1.3 Objetivos de la propuesta

#### 1.3.1 Objetivo general

1. Elaborar un plan de intervención para el abordaje de la gestión del centro educativo como una responsabilidad de todos, en el fortalecimiento de las estrategias y competencias de gestión.

### 1.3.2 Objetivos específicos

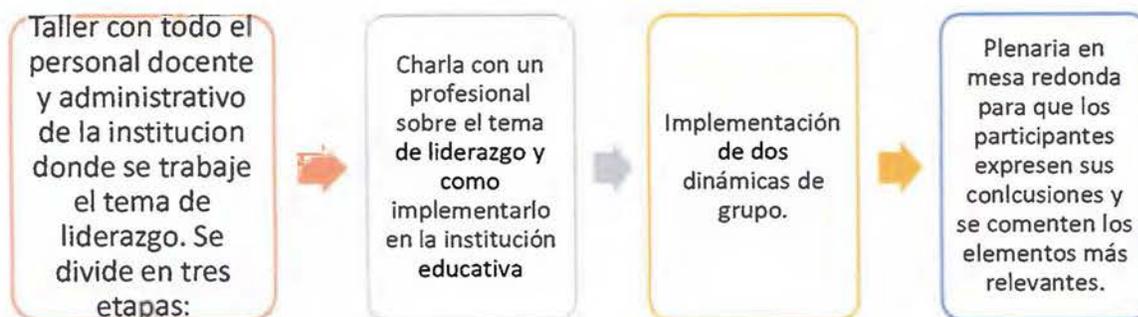
1. Fortalecer el desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido y la comunicación en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós.
2. Capacitar al personal docente en estrategias para la toma de decisiones participativas y un accionar flexible y dinámico que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro, a partir de la participación y toma de decisiones.

### 1.4 Esquema de la propuesta

En el presente apartado se presenta un esquema del “Plan de Intervención para fortalecer las debilidades más significativas encontradas en el Colegio Elías Leiva Quirós”, donde se especifican claramente las estrategias a llevar a cabo en la institución, con el objetivo de ser una herramienta de mejora.

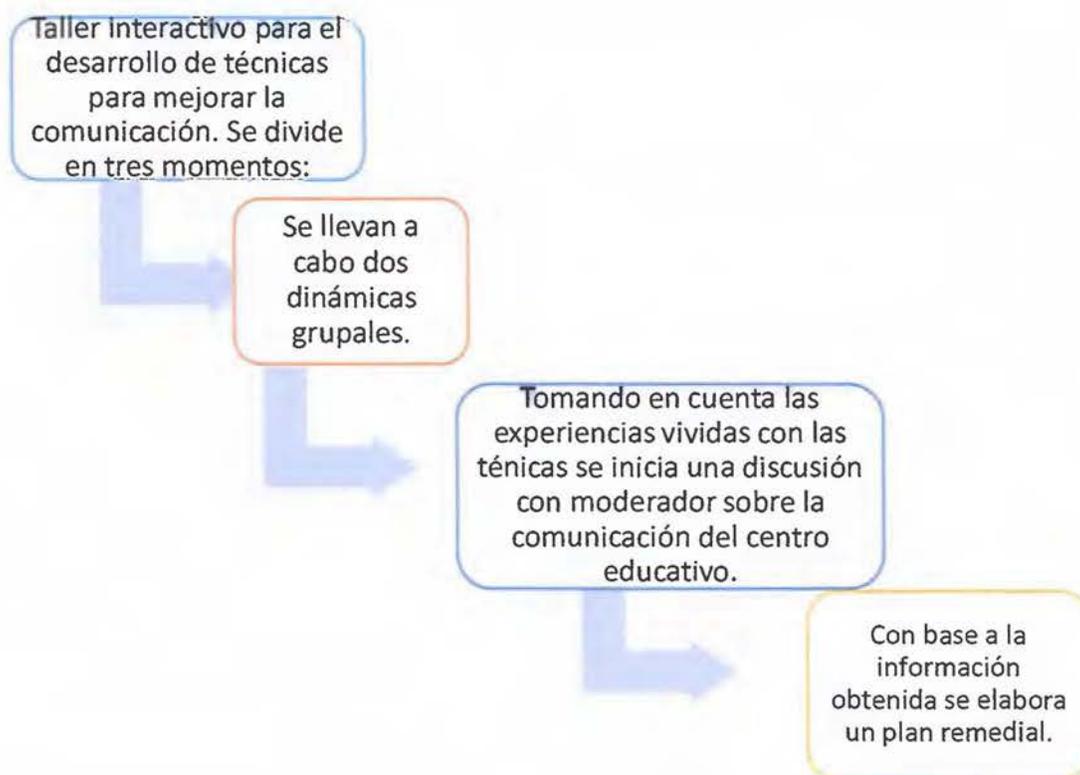
**Objetivo:** Fortalecer el desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido y la comunicación en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós.

### Módulo 1. Liderazgo Compartido



Nota: Elaboración propia, Morales (2017), con base en los objetivos planteados. Figura 6: Fortalecimiento del desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós.

### Módulo 2. Canales de comunicación claros y efectivos.

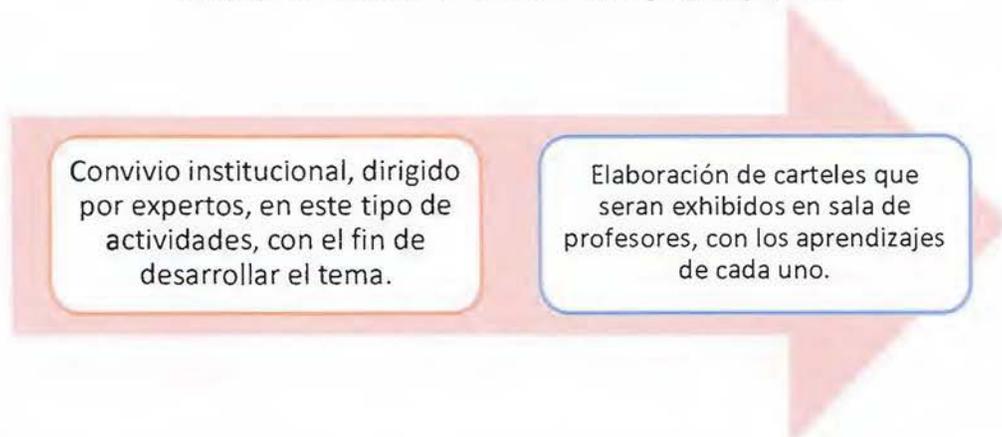


Nota: Elaboración propia, Morales (2017), con base en los objetivos planteados

Figura 7: Fortalecimiento del desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido y la comunicación en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós

**Objetivo:** Capacitar al personal docente en estrategias para la toma de decisiones participativas y un accionar flexible y dinámico que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro a partir de la participación y toma de decisiones.

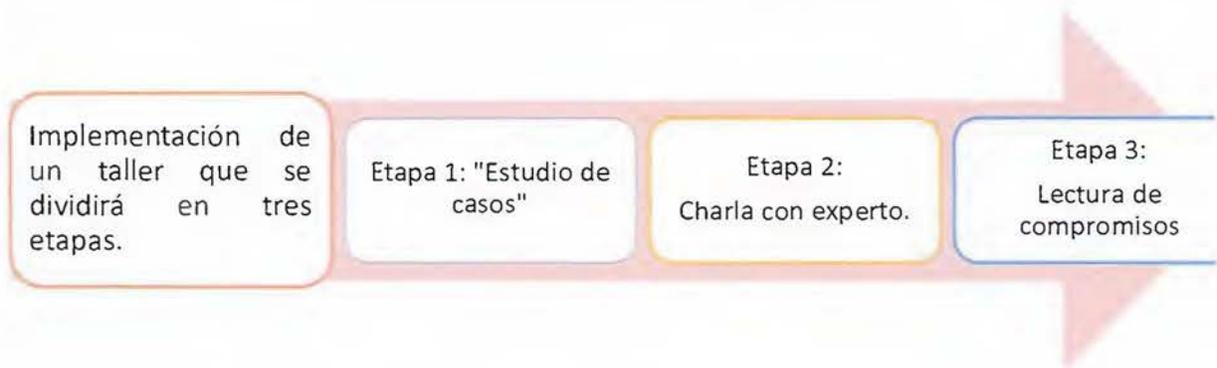
### Módulo 3. Toma de decisiones participativa.



Nota: Elaboración propia, Morales (2017), con base en los objetivos planteados.

Figura 8: Capacitación al personal docente en estrategias para la toma de decisiones participativa que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro a partir de la participación de todos.

### Módulo 4. Accionar flexible y dinámico.



Nota: Elaboración propia, Morales (2017), con base en los objetivos planteados.

Figura 9: Capacitación al personal docente en estrategias para un accionar flexible y dinámico que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro a partir de la participación y toma de decisiones.

## 1.5 Fundamentación teórica de la propuesta

Desde que se inicia con el diseño del plan de intervención que se desea desarrollar en el centro educativo en estudio es importante clarificar una serie de conceptos y elementos que deben ser definidos y descritos en la teoría, con el fin de su mejor comprensión dentro del propósito a desarrollar.

Si bien es cierto las temáticas podrían ser muy variadas ya que los temas de administración educativa y su respectiva gestión son amplios, existen constructos teóricos indispensables, los cuales requieren ser explicados en el siguiente apartado, con el fin de dejar clara su aplicación en el plan de intervención.

Es por ello que el siguiente apartado tratará cinco temas en específico, cuya significación es primordial en el plan que se plantea de seguido, estos cinco temas se anotan de la siguiente forma:

Gestión Educativa.

Perfil profesional.

Estrategias de gestión.

Competencias de gestión.

Calidad de la educación.

A continuación se presentan algunas definiciones de cada uno, así como un análisis de la relevancia de estos dentro del estudio y en el plan de intervención desarrollado.

### 1.5.1. Gestión Educativa

Los elementos administrativos de la educación han ido evolucionando constantemente hacia diferentes conceptualizaciones más apropiadas para el campo de la acción de la administración educativa, uno de estos conceptos es el que se refiere a la gestión educativa, entendida esta como:

(...) una función que coordina y articula las distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer del centro educativo una organización que posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica a través de un proceso de participación efectivo de toda la comunidad escolar. (Castillero et al., 2002, p. 13).

En este orden de ideas se denota que la gestión educativa tiene como fin primordial regular y ordenar de una forma sistemática y estructurada cada una de los objetivos que se plantean dentro de los diferentes centros educativos y cuya descripción debe estar clara para todos los miembros del personal.

Al pasar a un concepto más acuñado a la realidad escolar dejando de lado las teorías más tradicionales, muchas de ellas basadas en la producción en serie y otros temas económicos, la gestión educativa ha ido ganando terreno dentro de las políticas nacionales de implementación en los centros educativos.

Es así como en tiempos más modernos el organismo encargado de la dirección y ejecución la educación en Costa Rica, se refiere de forma significativa a la relevancia de la gestión educativa. El MEP (2008) destaca la importancia de la gestión cuando afirma lo siguiente:

(...) debe establecerse una estrategia de gestión de calidad que integre lo administrativo y lo pedagógico en todos los niveles del sistema educativo; una gestión que comprenda el conjunto de funciones y responsabilidades que le corresponde cada instancia del sistema en todos sus niveles. (Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense, 2008, p. 17-18).

Es así como al establecer una gestión educativa organizada y eficiente, los centros de educación se garantizan un mayor logro de los objetivos institucionales y también alcanzar estándares de calidad que respondan a las necesidades de la sociedad actual.

### **1.5.2 Perfil profesional**

Es importante que dentro del plan propuesto en este estudio, que los docentes tengan claro que el gestor de la institución debe cumplir con una serie de características idóneas en el desempeño de sus funciones y a esto es a lo que se le denomina perfil profesional.

Este concepto está definido por Morales (2008), (citado por Astua et al., 2010) como el “Conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización”. (p. 14)

De la cita anterior es importante destacar que estas características pueden resultar muy generales para su observación sin embargo debe quedar claro que todas van enfocadas en el desempeño correcto de las diferentes funciones con el fin de que el gestor responda a los requerimientos del medio.

Otro elemento importante de resaltar es que el sistema educativo costarricense ha establecido desde hace un bien tiempo algunas características para el desempeño de un cargo de gestor educativo en una dirección 3. Es así como La Dirección General del Servicio Civil en el Manual Descriptivo de Puestos Docentes (s.f) constituye específicamente que los directores de colegio 3 deben tener las siguientes características personales:

Habilidades:

- Liderazgo
- Habilidad para la comunicación oral y escrita
- Capacidad analítica
- Habilidad para redactar

- Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno
- Iniciativa
- Creatividad
- Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica
- Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión

Actitudes:

- Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce.
- Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.
- Toma acertada de decisiones.
- Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla

Conocimientos:

- Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera. Debe poseer conocimientos en materia de la legislación educativa y leyes conexas. (p. 189-190)

Como se evidencia en la cita anterior, no se trata de nociones generales sobre quién podría ejercer o no la gestión de un centro educativo, sino más bien de elementos claramente establecidos, los cuales buscan personas idóneas para estos cargos y que puedan realizar esta importante función de la mejor forma.

Los cargos de gestores educativos, son vistos como grandes escalones hacia otros de mayor rango, sin embargo es relevante trabajar desde todos los ámbitos para que quienes los ejerzan busquen siempre los mayores rangos de eficiencia y además que los demás sujetos a su alrededor se involucren en esta función.

### 1.5.3 Estrategias de Gestión

La estrategia como tal se ha definido como acciones determinadas para el logro de objetivos específicos y en el caso de la gestión educativa estas acciones irían enfocadas en buscar los medios necesarios para que se concrete una educación de calidad como fin último del sistema educativo costarricense.

Es así como los gestores de los diferentes centros educativos establecen planes de trabajo con objetivos claros, pero además crean o buscan las herramientas claves para el logro de las metas, siendo estas herramientas las que construyen un proyecto institucional que involucre a todos.

Es importante también que el personal docente conozca estos conceptos y la gran gama de acciones de las que puede tomar mano el gestor educativo para la realización de sus funciones. Sin embargo, las opciones de estrategias son diversas y no existe una única fuente que las describa pero para Garbanzo y Orozco (2007) la administración debe enfocarse en los siguientes sentidos:

1. Administración de la educación sustentada en una visión pedagógica
2. Administración de la educación sustentada en los principios de calidad, equidad, pertinencia y eficiencia
3. Administración de la educación sustentada en una visión integradora
4. Administración de la educación sustentada en una gestión flexible, dinámica y competitiva
5. Administración de la educación sustentada en el desarrollo de una nueva cultura organizacional
6. Administración de la educación basada en la negociación como estrategia administrativa
7. Administración de la educación con perspectiva humanista
8. Administración sostenible y planificada. (p. 100-106)

De cada uno de los grupos anteriores se desprenden una gran variedad de acciones, las cuales de forma idónea deberían de evidenciarse siempre en la gestión del centro educativo y de no ser así buscar la forma de fortalecer los puntos que se muestren como débiles.

Y junto con lo anterior, tener claro que estas estrategias de gestión se ven favorecidas por grupos de trabajo que se muestren abiertos a su implementación pero que también estén dispuestos a participar en los procesos que las fortalezcan para mantenerlas como primordiales dentro del accionar institucional.

#### **1.5.4 Competencias de Gestión**

La gestión educativa ha establecido claramente sus distintos campos de acción y es así como el gestor debe tener la preparación adecuada para poder responder a estas funciones pero no solo de realizarlas de una forma eficiente sino también contar con habilidades óptimas que faciliten su accionar.

Estas habilidades muchas veces se evidencian de forma innata en las personas o surgen con el paso del tiempo y después de muchos años de preparación en distintos campos, pero sin lugar a dudas son esenciales en cualquier función que se realice.

Actualmente se conocen como competencias, que para Pacheco (2006) el concepto de competencias clave se define como:

(...) conjunto de comportamientos que expresan habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos o top performers. (p. 72)

Es así como queda claro que el desarrollo de competencias en los distintos ámbitos laborales tendrá como resultado el logro de los objetivos de la organización y

en el caso de la gestión educativa estos logros irán enfocados en conseguir una educación de calidad.

En este orden de ideas, y al igual que en el tema de las estrategias de gestión, es importante aclarar que no existe un manual que establezca unas competencias de gestión únicas a desarrollar en la función de dirección pero si algunos autores han establecido algunas competencias como primordiales. Es así como Astua y otros (2010) mencionan las siguientes como competencias de gestión:

**Liderazgo**, los gestores y las gestoras (...) deben de valerse de su condición de líderes para establecer estilos de trabajo y espacios de comunicación que les ayuden, a partir de una visión integradora de la institución, a consolidar una unidad de acción que trabaje por alcanzar los objetivos institucionales.

**Comunicación**, la comunicación es el proceso (...) para lograr la cooperación entre las personas y su relación con el ambiente.

**Trabajo en equipo**, implica el conocer con claridad los objetivos institucionales, así como el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa para coordinar las habilidades relevantes de cada persona hacia el logro de los objetivos institucionales (...).

**Manejo del conflicto**, los conflictos con proceso inevitables dentro de una organización educativa y demandan atención de los gestores de la educación.  
(p. 16-22)

Todas las anteriores se denotan como habilidades básicas para llevar a cabo una gestión de calidad que procure el cumplimiento de las políticas educativas actuales pero sobre todo que sea capaz de dirigir de una forma respetuosa y diligente a los miembros de la comunidad educativa a su cargo.

Así como también, pueda establecer un estilo de trabajo acorde con las necesidades de la institución y que sea capaz de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante un trabajo coordinado y eficaz.

### 1.5.5 Calidad de la Educación

Desde inicios de la década de los noventa y aún más con la llegada del siglo XXI se han generado alrededor de la educación políticas encaminadas a lograr lo que se denomina calidad educativa, respondiendo a nuevo orden mundial guiado por procesos de globalización.

Es así como organismos internacionales que miden estándares en cuanto a educación se refiere basan actualmente los análisis de los distintos sistemas educativos bajo el alcance o no de una educación de calidad y esto sirve de fundamento para las agendas de desarrollo de los distintos países.

Ante esta realidad mundial, cada uno de los países, desde sus respectivos organismos han elaborado las políticas necesarias para crear herramientas que generen el adecuado desarrollo de sus sistemas educativos y con ellos las normas necesarias para la calidad educativa.

Con respecto a lo anterior, el MEP desde el año 2008 se ha enfocado en el establecimiento de políticas que se unifican en el documento llamado “El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense” en el cual se anotan los requerimientos para el logro de una educación de calidad.

En dicho documento, Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense (2008), El Consejo Superior de Educación afirma que:

Una educación de calidad, es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros seres humanos. Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. (p. 10)

De aquí que surja la necesidad de que desde la gestión de los centros educativos se trabaje en la implementación de estos lineamientos y en la atención de

las necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa y el contexto en que esta se desenvuelve.

### **1.6 Metodología de la propuesta.**

Con base en la investigación realizada surge el siguiente plan de intervención con el fin de fortalecer los puntos débiles más significativos en cuanto a las estrategias y competencias de gestión del Colegio Elías Leiva Quirós. El plan de intervención busca subsanar estas debilidades mediante el logro de los objetivos específicos propuestos.

Dicho plan de intervención se desprende de estos objetivos, con los cuales se conforman cuatro módulos de acción. En el primero se buscan fortalecer las habilidades para el liderazgo compartido en la institución para lo cual se va a llevar a cabo un taller con la participación de todo el personal.

Este taller se va a dividir en tres etapas: la primera se constituye en una charla con un experto sobre el tema, seguidamente se van a realizar dos dinámicas de grupo en las cuales se desarrollan conceptos sobre liderazgo y por último se lleva a cabo una plenaria con el fin de recabar los aprendizajes más significativos de la actividad.

En cuanto al segundo módulo en el cual se buscan fortalecer las habilidades de comunicación clara y efectiva, se va a realizar un taller interactivo que se divide en tres momentos de acción. Se inicia con algunas técnicas grupales que evidencian los problemas que surgen cuando la comunicación no es clara, seguidamente se lleva a cabo una discusión, con lluvia de ideas las cuales serán anotadas por un moderador, y con base a estas ideas se elabora un plan remedial para mejorar la comunicación en el centro educativo.

Asimismo en el tercer módulo relacionado con la toma de decisiones participativa, se propone un convivio institucional, que será dirigido por expertos en este tipo de actividades. Lo que se busca es que durante todo el día las personas encuentren las herramientas necesarias para el trabajo en equipo y las decisiones compartidas, mediante actividades dirigidas a esto.

Así también, para finalizar la actividad y como un proceso de reflexión, los participantes anotaran en diferentes carteles sus experiencias positivas de la actividad y serán exhibidos en la pizarra informativa de la sala de profesores con el fin de que sirva de recordatorio para seguir fortaleciendo este aspecto.

Y como último punto, se desarrolla el módulo cuatro que busca capacitar al personal en diferentes estrategias para actuar de una forma más dinámica y flexible en sus labores. En este módulo se trabaja con un taller que inicia con dinámicas, continua con una charla y termina con la adquisición de compromisos por parte de todos en cuanto a lo expuesto.

Los cuatro módulos descritos anteriormente se desarrollan a lo largo del curso lectivo, de acuerdo con el cronograma de actividades institucionales y tratando de que la distribución contribuya a ir resolviendo las diferentes debilidades durante todo el año.

Es importante que este plan de intervención se integre dentro del plan anual de trabajo o dentro las actividades, por ejemplo, del comité de calidad de la educación, que lo podrían considerar como insumo importante para el logro de objetivos de este comité.

Es un plan de intervención dirigido principalmente al personal docente y administrativo pero las temáticas que se desarrollan atañen a todos los miembros de la institución, por lo que la participación deber ser abierta para todos los funcionarios institucionales.

### **1.7 Plan de acción para la implementación de la propuesta**

Este plan de intervención se basa en el cumplimiento de dos objetivos específicos que se dividen en cuatro módulos de acción, cada uno de estos tiene diferentes actividades que serán llevadas a cabo por todo el personal docente y administrativo del colegio.

A continuación se realiza una descripción detallada de cada una de estas actividades, separada en los diferentes módulos que se explicaron anteriormente, al final del siguiente apartado se anota el cronograma de actividades, los recursos necesarios así como los responsables y la evaluación correspondiente.

## **Plan de Intervención para fortalecer las debilidades encontradas en el Colegio Elías Leiva Quirós.**

### **A) Plan de Intervención**

#### **Módulo 1: Desarrollo de habilidades para fortalecer el Liderazgo Compartido.**

**Objetivo:** Fortalecer el desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido y la comunicación en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós.

**Contenido:** Desarrollo de habilidades para fortalecer el Liderazgo Compartido

**Actividades:** Se lleva a cabo un taller que lleva que se ha denominado **“Identifico mis cualidades de líder, las pongo en práctica”**, el cual se va a dividir en tres etapas:

**Etapas 1:** La persona encargada del taller les da bienvenida a los participantes de la actividad, con el fin de conocer a cada uno se lleva a cabo una presentación donde quien da los datos de sí que quiera dar a conocer a los demás y con ello se da inicio a la actividad.

Previamente se ha buscado un profesional en temas como el del liderazgo y se le ha solicitado de lo desarrollo de forma dinámica y atractiva. Los temas más relevantes a tratar durante la charla se enfocarían en: definición de liderazgo compartido, característica de un líder, implementación del liderazgo en la gestión del centro educativo con la participación de todos.

La persona encargada de la charla decide el inicio, desarrollo y final de la misma, únicamente se hace una coordinación para poder relacionar el fin de la misma de las técnicas grupales que se van a llevar a cabo una vez que esta finalice.

**Etapa 2:** Previamente se han seleccionado algunas técnicas grupales para trabajar habilidades de liderazgo y como ponerlas en práctica. Se describen a continuación como se trabajan estas técnicas:

### **Asignación de roles**

*Existen muchos estilos de liderazgo y con este ejercicio podremos descubrir la autovaloración de los empleados y la opinión del resto, comparándolas entre sí.*

*Para ello, se crearán diferentes estilos de líderes en la sala: el orientador, el moderador, el experto, el crítico, el pesimista... Se puede colocar un folio con la tipología de cada uno de ellos en distintos puntos del lugar.*

*Después, se solicita a todos los participantes a que se sitúen en aquel grupo con el que se sientan más identificados en cuanto a su liderazgo. Esta será su percepción personal sobre su modo de gestionar.*

*A continuación, se pedirá al resto del grupo a que, uno por uno, reubiquen a cada participante en el rol en el que consideran que mejor encaja hasta que todos hayan sido valorados por todos. El juego será más enriquecedor si cada persona aporta una justificación o razón sobre su decisión.*

¿Qué se desea conseguir?

Con esta dinámica de liderazgo, los integrantes comprobarán cómo, en ocasiones, su percepción es diferente a la que tienen los demás de sí, pudiendo conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades como líderes.

### **Contando a ciegas**

*El juego consiste en situar a los trabajadores de forma aleatoria por la sala y pedirles que cierren los ojos, o que se los venden. La actividad trata de que los integrantes deben contar hasta un número determinado de forma ordenada, pero dos personas no pueden repetir la misma cifra a la vez. Si esto ocurre, deberán empezar de nuevo.*

¿Qué se desea conseguir?

Conforme avance la dinámica, comprobaremos cómo el grupo comienza a estar más sincronizado mentalmente, terminando la secuencia sin necesidad de ver. De este modo, el líder y el equipo comprenderán la importancia de la organización.

Tomado de: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/3-sencillas-dinamicas-de-liderazgo-para-desarrollar-en-la-oficina>

**Etapas 3:** Al concluir las técnicas, se lleva a cabo una mesa redonda con los participantes para que de forma voluntaria expresen sus emociones, experiencias y aprendizajes más significativos tanto en la charla como durante las dinámicas. Es importante que un moderador vaya retomando la información con el fin de que se genere una discusión ordenada y enriquecedora. Al final del taller se aplica una pequeña evaluación con el fin de medir el grado de satisfacción con respecto a la actividad.

**Módulo 2:** Desarrollo de habilidades para fortalecer los canales de comunicación claros y efectivos.

**Objetivo:** Fortalecer el desarrollo de habilidades para el liderazgo compartido y la comunicación en el personal docente y administrativo del Colegio Elías Leiva Quirós.

**Contenido:** Desarrollo de habilidades para fortalecer los canales de comunicación claros y efectivos desde la gestión del centro educativo.

**Actividades:** El contenido de este módulo se va a trabajar mediante un taller interactivo, llamado “¿Cómo me comunico?”, el cual se va a dividir en 3 etapas a desarrollar de la siguiente manera, la última etapa podría incluir más de una sesión de trabajo:



**Etapa 1:** Se inicia con una actividad de presentación llamada “**ME GUSTARÍA SER UN...**”, que se explica a continuación:

### **ME GUSTARÍA SER UN...**

**OBJETIVOS:** *Permite a las personas a desinhibirse y a aumentar su facilidad para hablar ante los demás.*

**DESARROLLO:** *Primero nos sentamos todos en ronda y el animador comienza diciendo: "Mi nombre es fulano de tal si fuera un animal sería una lechuza"... "porque podría ver de noche". El animador da un tiempo para que los participantes piensen en el animal que les gustaría ser y el porqué. Se los anima a ser creativos, diferentes y únicos. El primero de los participantes del círculo empieza y el siguiente tiene que decir su nombre, el animal que le gustaría ser, el por qué y tiene que repetir también lo que ha dicho su compañero de la derecha.*

Tomado de: <http://www.webselah.com/coleccion-de-dinamicas-1-dinamicas-de-presentacion>

Seguidamente de esta presentación, se llevan a cabo dos actividades relacionadas con la comunicación, para identificar deficiencias y buscar soluciones. Estas se describen de la siguiente forma:

#### **Nombre de la dinámica: Obstáculos**

##### **Objetivos:**

*Identificar los obstáculos que aparecen en el proceso comunicativo.*

*Elaborar herramientas e instrumentos para solventarlos.*

*Tiempo necesario*

*Alrededor de 45 minutos.*

*Tamaño del grupo*

*Ilimitado.*

*Pasos a seguir:*

*El dinamizador introduce la dinámica explicando que tienen que pensar en situaciones en las que no se han sentidos satisfechos con una conversación o proceso comunicativo.*

*Cada persona comparte con el grupo y, entre todos, se identifican qué elementos o situaciones condujeron al fracaso.*

*A continuación, se representa con mímica alguno de los ejemplos expuestos. Puede ser de manera individual o grupal.*

*La persona cuyo ejemplo se está realizando, debe alterar el estado de las figuras hacia la comunicación asertiva.*

*Para finalizar, se realiza un debate en el que cada uno pueda expresar su opinión y sentimientos.*

Tomado de: <https://www.lifeder.com/dinamicas-comunicacion-asertiva/>

### **1. Nombre de la dinámica: “El rumor”**

**Objetivo:** Comprender como la comunicación se bloquea y se distorsiona según las interpretaciones que uno hace de la misma.

**Desarrollo:** Un grupo de seis personas salen fuera. El animador leerá un texto (previamente preparado, con muchos datos en pocas líneas) al primer voluntario. Este lo contará (lo que se acuerde) al segundo participante, que tendrá que contárselo al tercero,... y así hasta llegar al sexto. Comprobaremos que el mensaje ha sido reducido e incluso se habrán aportado datos nuevos.

¿Qué se desea obtener?

Esta técnica, nos ayuda a entender los efectos de los rumores en un grupo, provocando juicios, prejuicios infundados, etc. Cuando haya que decir algo a alguien, hay que decírselo directamente, no a través de interlocutor porque si no se distorsiona el mensaje.

Tomado de: <https://animacionsociocultural.wordpress.com/category/juegos/juegos-comunicacion/>

**Etapa 2:** Con base en las experiencias que se tuvieron en las actividades anteriores se inicia una discusión con respecto a los canales de comunicación existentes en el colegio, enfatizando en las fortalezas y debilidades. Estas ideas se van anotando en una pizarra, como lluvia de ideas y a partir de esto se divide el grupo en 4 subgrupos para elaborar el plan remedial con el que se van a atender las debilidades.

**Etapa 3: “Plan remedial”.** Para la elaboración de este plan, se divide el grupo en 4 subgrupos y a cada uno se le entrega una especie de ficha informática con el fin de sistematizar las ideas de todos en solo documento.

### Ficha Informativa.

#### “La comunicación en el Cole...”

Complete la información que se le solicita con continuación. Puede agregar más espacios si los considera necesario.

| Principales fortalezas | Aspectos por mejorar | Habilidades necesarias para mejorar. |
|------------------------|----------------------|--------------------------------------|
|                        |                      |                                      |
|                        |                      |                                      |
|                        |                      |                                      |

Una vez que cada grupo ha completado la información, una persona de cada grupo expone las anotaciones que considera más relevantes y con las exposiciones de todos se van conformando un solo compendio de ideas, que se serán plasmadas en un documento, el cual se llama: **Manual para comunicaciones ágiles y correctas en el Colegio Elías Leiva.**

Una comisión de 4 personas, de forma voluntaria, toma los datos que se obtuvieron a lo largo de todo el taller y elaboran dicho manual en el cual se constituyan los lineamientos y pasos a seguir en cuanto a los procesos de comunicación en la institución. Este manual debe ser expuesto a todos los docentes en otra jornada de

trabajo, para que todos lo conozcan e implementen y es deber de la comisión y la gestión del centro velar por su correcto uso durante todo el curso lectivo.

Al final del taller se aplica una pequeña evaluación con el fin de medir el grado de satisfacción con respecto a la actividad.

### **Módulo 3: Capacitación en estrategias para la toma de decisiones participativa.**

**Objetivo:** Capacitar al personal docente en estrategias para la toma de decisiones participativa y un accionar flexible y dinámico que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro a partir de la participación y toma de decisiones.

**Contenido:** Estrategias para la toma de decisiones participativa.

**Actividades:** El módulo 3 se va a trabajar de con dos actividades, una fuera de la institución, un Convivio, y la otra en una tarde reflexión, en una reunión de personal. Estas actividades se describen a continuación:

#### **Actividad 1.**

##### ***Convivio: El Colegio somos todos, las decisiones son de todos.***

Previamente se seleccionará un lugar y una fecha para la realización de un convivio institucional que será dirigido por personas profesionales en este campo, a los cuales se le pide una actividad creativa y llamativa, donde se enfoquen en actividades que potencien la toma de decisiones en equipo y las responsabilidades que esto implica.

El día del convivio se inicia con un desayuno compartido, para el que previamente se han elaborado comisiones y a las cuales se la dejado la responsabilidad de decidir el contenido del desayuno para que desde ese momento se den insumos para el tema de la convivencia.

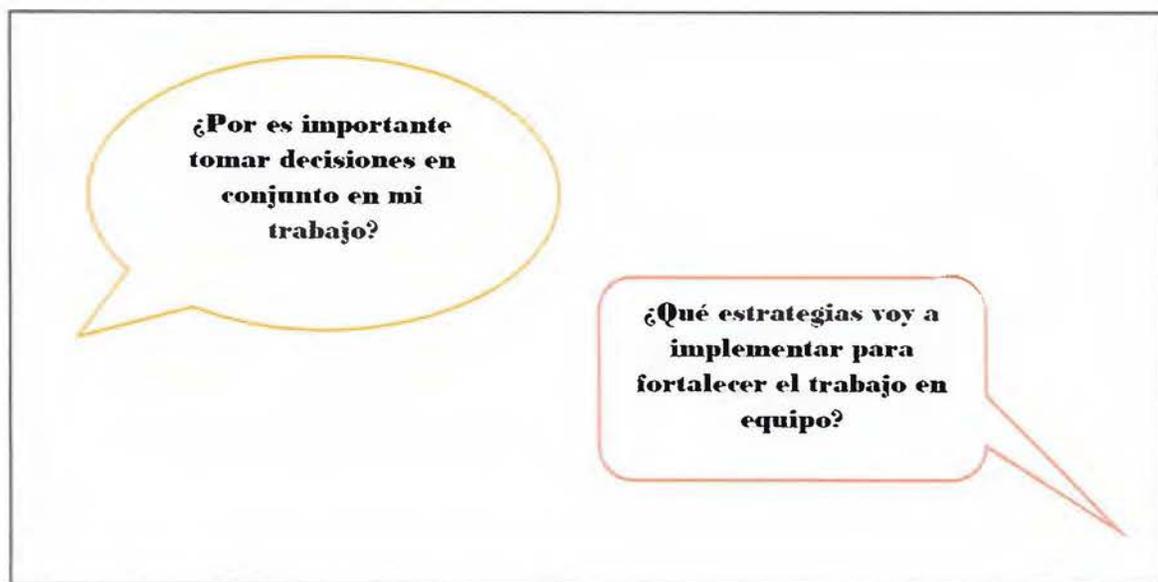
Junto con lo anterior, se planea un almuerzo y un café, con la colaboración de todos, con el fin de compartir durante todo el día de una actividad divertida pero que pretende dejar herramientas útiles para solventar esta debilidad en el colegio.

El cierre y evaluación de la actividad está a cargo de las personas que previamente se escogieron para llevarla a cabo.

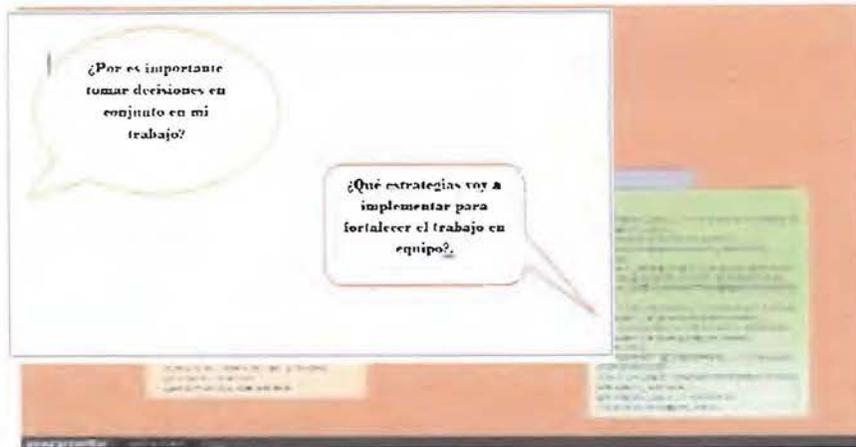
**Actividad 2. Tarde de reflexión: “¿Cómo decido? ¿Qué decido? Importancia de las decisiones participativas”.**

Se convoca a una reunión de personal, algunos días después del convivio con el fin de que nivel a institucional se recojan las impresiones más importantes sobre el tema y como ayuda este al funcionamiento del centro educativo. En primera instancia se realiza una plenaria para que forma voluntaria cada uno exprese sus aprendizajes y que estrategias le parecen más significativas llevar a cabo.

Seguidamente se entrega al personal una hoja que contiene las siguientes preguntas: ¿Por qué es importante tomar decisiones en conjunto en mi trabajo? y ¿Qué estrategias voy a implementar para fortalecer el trabajo en equipo?



Estas hojas serán completadas por todos los participantes y durante un mes estarán expuesta en la pizarra informativa de la sala de profesores de la institución con el fin de que sea un espacio con el que todos puedan conocer la información y ayude a fortalecer los puntos débiles.

**Ejemplo:**

Al final de la reunión se aplica una pequeña evaluación con el fin de medir el grado de satisfacción con respecto a la actividad.

**Módulo 4: Capacitación en estrategias para actuar de forma dinámica y flexible en el trabajo.**

**Objetivo:** Capacitar al personal docente en estrategias para la toma de decisiones participativas y un accionar flexible y dinámico que permitan la mejora de la gestión que se realiza en el Centro a partir de la participación y toma de decisiones.

**Contenido:** Estrategias para actuar de forma dinámica y flexible en el trabajo.

**Actividades:** El módulo 4 se va a trabajar mediante un boletín que va a distribuir en un mes específico del año y un taller que se dividirá en 3 etapas:

**Etapas:**  
**Etapas 1.** Con una actividad de inicio “**Estudio de Casos**” en la que el moderador lee algunos casos relacionados con el tema y previamente seleccionados, los participantes generan una discusión sobre las estrategias que se deben llevar a cabo para actuar de una forma dinámica y flexible. Con esta actividad se pretende generar inquietudes que podrían ser resueltas en la charla siguiente.

**Ejemplo de caso:**

¿Es usted un “psicorrígido”? (cuadrulado, dogmático, rígido, inflexible) by cardume marzo 1, 2008, 12:47pm fileunder: 746, calidad, competitividad, costos, emprendimiento, gestión, gestionempresarial, negocios

No está mal aferrarse a las creencias, convicciones e ideas. Lo complicado es no ver más allá de la propia 'sabiduría'. Así que si alguna vez en su trabajo o familia lo han tildado de 'psicorrígido', por algo será. Sobre el tema, el psicólogo Walter Riso acaba de publicar 'El poder del pensamiento flexible', que divide las mentes en rígidas, líquidas y flexibles. ¿Ha pensado en qué grupo está usted?

Lo cierto es que si no se ha encontrado el punto de equilibrio, tanto el acartonamiento como la indiferencia resultan insufribles.

¿Qué determina que una persona se comporte de una u otra manera? Walter Riso sostiene que el factor que determina el tipo de mente es el aprendizaje y el sistema educativo en general, la tendencia heredada es mínima.

"Pero es común que los que tienen padres rígidos terminen siendo rígidos". Normalmente, eso se puede empezar a ver desde los 12 años, cuando se tiene un criterio más moral sobre la vida.

A su juicio, una mente rígida es impenetrable, no está preparada para someterse a discrepancia, es arrogante, se cree poseedora de la verdad y es altamente resistente al cambio.

"Son mentes dogmáticas que se niegan a revisar sus creencias, a dudar de sus principios y rechazan cualquier información. Son personas serias y amargadas, a quienes no les gusta la lúdica. Por otro lado, son normativas y conformistas: se apegan a la tradición y al pasado y por eso están condenadas a repetir", afirma.

Y aunque no lo parezca, la mente rígida, si profundiza, podría entrar en contradicción. Y ahí no termina el asunto, además de lo anterior se identifican porque son mentes prejuiciosas, autoritarias, les gusta el abuso del poder y, con frecuencia, se vuelven agresivas con el que las pone entre la espada y la pared. La duda y la revisión son procesos peligrosos.

Lo peor de todo, según Riso, es que esta actitud genera problemas psicológicos, estrés, trastornos de ansiedad y, en consecuencia, menor calidad de vida.

### **En lo laboral**

"Se trata de un problema social" que en lo laboral, también suele crear un clima negativo. "Es el caso del jefe perfeccionista y rígido que ve una amenaza en las iniciativas de los otros, tiene miedo a verse desactualizado y pánico a los cambios. Por

eso, con frecuencia, empieza a ejercer el poder de manera injusta y no es democrático”. Lo peor es que no es consciente de que hoy manda, pero mañana será otro.

Agrega que “una mente rígida es perfecta para un trabajo de control de calidad de algún material radioactivo porque ante la creatividad, no funciona”.

Es por eso que cuando se trata de escoger alguien para manejar una organización, lo lógico es que no elijan personas con mente rígida. Está comprobado que los prefieren atrevidos, arriesgados y que sepan delegar. El rígido normalmente se ofende si alguien no está de acuerdo con sus ideas y es incapaz de trabajar en grupo.

En una sociedad como esta, no es raro que existan mentes así, dice el psicólogo, “es el mundo de las certezas, de lo que confunden con seguridad y termina convirtiéndose en arrogancia”.

Hay un claro perfil para estas personalidades, que quieren tener todo bajo control y es que suelen ser cerradas al cambio, la duda y la revisión. Para ellas, no es más que ‘flojera’, pero en el fondo la reacción es resultado del miedo a estar equivocado, a perder estatus o autoestima o a no estar preparado para afrontar las exigencias que traen el cambio y lo desconocido.

Lo cierto es que el pensamiento es como una U en las distintas etapas de la vida: en la niñez se es rígido y egocéntrico; en la adultez, más flexible (no siempre) y con los años se vuelve a la rigidez. Entre más pasan, mucho peor, “hay más seguridad, se tiene mayor poder y también hay refuerzo social”

Tomado de: <https://gestionempredadora.wordpress.com/2008/03/01/%C2%BFes-usted-un-psicorrigido-cuadriculado-dogmatico-rigido-inflexible/>

**Etapas 2:** Por medio de una charla, especialistas en el tema darán información relacionada con este y cómo implementar las estrategias desde la gestión para que las actuaciones de todos se vuelvan más dinámicas y flexibles en favor del mejoramiento del sistema educativo.

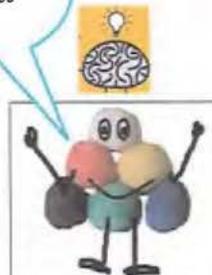
## Soy una persona flexible

Estrategias, ejercicios y juegos

### 1 Qué es ser flexible

Me adapto a los cambios sin enfadarme  
 Acepto los imprevistos sin enfadarme  
 Comprendo que hay situaciones inesperadas  
 Analizo las Alternativas y las posibilidades  
 Sé perder (aunque me enfade un poquito)  
 Me puedo equivocar y cometer errores

Hola, soy  
 FLEXI. Juntos lo  
 conseguimos



Etapa 3: Cada participante escribe en un "post-it" las situaciones sociales o personales que estarían dispuestos a flexibilizar o aspectos personales en los que podrían trabajar de una forma más dinámica, con el objetivo de mejorar el funcionamiento del colegio y la gestión escolar.

Cada uno de estos se deposita en un caja donde se mezclan con los de otras personas, se vuelven a tomar pero esta vez el de una persona diferente y se leen en voz alta, así de forma anónima cada uno da su aporte al tema. Durante la lectura de las ideas se va desarrollando una discusión con el fin de anotar las conclusiones más relevantes.



Al final del taller se aplica una pequeña evaluación con el fin de medir el grado de satisfacción con respecto a la actividad

**B). Cronograma, responsables, recursos y evaluación de actividades.**

| <b>Módulos</b>   | <b>Cronograma</b>  | <b>Responsables</b>  | <b>Recursos</b>  | <b>Evaluación</b>      |
|--|--|--|--|------------------------|
| Módulo 1:<br>Desarrollo de habilidades para fortalecer el Liderazgo Compartido. (Taller)               | Se realiza en la semana de Evaluación I, del curso lectivo 2018.     | Investigadora<br>Gestión del Centro.<br>Charlista, responsable del taller. | Materiales:<br>papelería, pizarra, equipo tecnológico.<br><br>Humano:<br>Charlista, responsables del taller.<br><br>Personal docente y administrativo. | Tabla de calificación. |
| Módulo 2:<br>Desarrollo de habilidades para fortalecer los canales de comunicación claros y efectivos. | (Taller): I semana de marzo del 2018.                                | Investigadora<br>Moderador de la discusión.<br>Gestión del centro.         | Humano:<br>Participantes en la organización y desarrollo del taller.   | Tabla de calificación. |
|  | (Manual para mejorar la comunicación): III semana de marzo del 2018. | Comisión que se escogió para construir el manual.                          | Humano:<br>Comisión<br><br>Material:<br>Papelería, recursos tecnológicos, fuentes de información.  |                        |
| Módulo 3:<br>Capacitación en estrategias   | (Actividad 1. Convivio)  | Personas contratadas para  | Humano:<br>Dirigentes  |                        |

|   |  |   |  |                        |
|---|--|---|--|------------------------|
| para la toma de decisiones participativa.   | I semana de agosto del 2018.   | desarrollar el convivio.  | Funcionarios de la institución.<br><br>Material:<br><br>Instrumentos necesarios para las actividades de convivio.  | Tabla de calificación. |
|   | (Actividad 2 Reunión de personal)<br><br>II semana de agosto del 2018. | Investigadora Gestión del centro.   | Humano:<br><br>Investigadora Directora Personal del Colegio<br><br>Material:<br>papelería, recurso tecnológico, marcadores, otros.                             |                        |
| Módulo 4: Capacitación en estrategias para actuar de forma dinámica y flexible en el trabajo.<br><br>(Taller) | I semana del junio del 2018.   | Investigadora Gestión del Centro.<br><br>Charlista, responsable del taller. | Humano:<br><br>Funcionarios del colegio<br><br>Responsables del taller.<br><br>Material:<br><br>Herramientas necesarias para la implementación de actividades. | Tabla de calificación. |

### **C) Evaluación del plan de intervención**

A continuación, se presenta una tabla de evaluación para cada una de las actividades que se realizaron en el desarrollo de los diferentes módulos, con el fin de que las personas participantes puedan dar su aporte para el mejoramiento de las diferentes estrategias de mediación.

Se presentan de esta forma, con el fin que se cada participante tenga una sola hoja de evaluación que debe devolver al final de todos los talleres y que a su vez sirva de insumo para lograr una mayor retroalimentación dentro de las actividades del cierre del plan de intervención.

Es importante anotar que tanto los resultados de las actividades de evaluación individual, grupal y de autoevaluación serán analizados por el comité de Calidad de Educación. Con esto se quiere que el mismo se encargue de realizar planes remediales que ayuden a fortalecer las debilidades encontradas en la gestión del centro educativo y además que los mismos sean tomados en cuenta para mejorar el funcionamiento de la institución educativa desde los administrativo.

El comité de Calidad de la Educación puede basar algunos de sus planes y objetivos tanto en los resultados arrojados por la investigación como los obtenidos después de los talleres con el fin de tener aún más acercamiento a la realidad de la institución y buscar sus mejoras.

A continuación se incluye una autoevaluación con el fin de que cada participante identifique las competencias con las que cuentan y además pueda reflexionar sobre los aspectos que debe mejorar. La misma se puede aplicar antes, durante o después de aplicados los talleres.

Y por último se presenta la evaluación que se aplica una vez concluidas las actividades para reforzar la gestión del centro educativo

## Autoevaluación

| De la siguiente lista de competencias profesionales dentro de la gestión de un centro educativo de calidad marque con una X dentro de cuales considera debilidades o fortalezas personales. |                  |                  |
|---|------------------|------------------|
| <b>Lista de competencias profesionales</b>  | <b>Debilidad</b> | <b>Fortaleza</b> |
| <b>-Liderazgo.</b>  |                  |                  |
| <b>- Liderazgo compartido.</b>  |                  |                  |
| <b>-Capacidad de organizar estructuras que faciliten coordinarse.</b>   |                  |                  |
| <b>-Crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos.</b>  |                  |                  |
| <b>-Promueve el desarrollo de profesional del profesorado.</b>  |                  |                  |
| <b>-Lidera procesos de enseñanza-aprendizaje.</b>   |                  |                  |
| <b>-Capacidades y habilidades para para promover y gestionar procesos de cambio.</b>  |                  |                  |
| <b>- Crea espacios propicios para el dialogo.</b>   |                  |                  |
| <b>Resuelve de forma adecuada los diferentes conflictos que se le presentan.</b>  |                  |                  |
| <b>-Trabajo en equipo.</b>  |                  |                  |
| <b>-Comunicación: (comunicación asertiva).</b>  |                  |                  |

Como una actividad de reflexión y de forma voluntaria los participantes de los talleres exponen sus resultados y el moderador irá creando una lista de todas las

debilidades y fortalezas expuestas con el fin buscar estrategias para fortalecer los temas que requieran mayor atención desde la gestión.

Los ejercicios de autoevaluación además tienen como fin que cada persona realice una reflexión interna de las situaciones en las que puede mejorar desde la preparación académica en diferentes temas, mediante cursos de desarrollo profesional, ya que las soluciones a las debilidades y el fortalecimiento de las competencias, son una responsabilidad de todos.

### **Evaluación de los talleres:**

#### **Liceo Elías Leiva Quirós**

Instrucciones para cada una de las actividades que encuentran a descritas a continuación anote la calificación respectiva de 1 a 10 de acuerdo a lo que se pregunta, siendo 1 la calificación más baja y el 10 el puntaje más alto.

| <b>Módulo 1: Desarrollo de habilidades para fortalecer el Liderazgo Compartido.</b> |   |                           |
|---|---|---------------------------|
| <b>N°</b>   | <b>Criterios</b>  | <b>Puntaje de 1 a 10.</b> |
| 1   | Se expuso claramente la temática del taller a realizar  |                           |
| 2   | Las actividades realizadas durante el taller dejaron enseñanzas significativas sobre el tema. |                           |
| 3   | Se propició la participación de la mayoría de asistentes al taller.                           |                           |
| 4   | Logró entender la importancia del tema para alcanzar una educación de calidad.                |                           |
| 5   | Está satisfecho con la forma en cómo se concluye el tema.                                     |                           |
| 6. Anote sus sugerencias al taller:   |   |                           |

| Módulo 2: Desarrollo de habilidades para fortalecer los canales de comunicación claros y efectivos. |  |                    |
|---|--|--------------------|
| N°  | Criterios  | Puntaje de 1 a 10. |
| 7   | Se expuso claramente la temática del taller a realizar.  |                    |
| 8   | Las actividades realizadas durante el taller dejaron enseñanzas significativas sobre el tema.  |                    |
| 9   | Se propició la participación de la mayoría de asistentes al taller.  |                    |
| 10  | El plan remedial será un insumo importante para mejorar labor docente.   |                    |
| 11  | Consiguió el taller concientizarlo sobre la importancia de mejorar los canales de comunicación para fortalecer los puntos débiles de la gestión. |                    |
| 12. Anote sus sugerencias al taller:  |  |                    |
| Módulo 3: Capacitación en estrategias para la toma de decisiones participativa.                     |  |                    |
| N°  | Criterios  | Puntaje de 1 a 10. |
| 14  | Las actividades realizadas durante el convivio le permitieron asumir nuevas posiciones en cuento al tema.  |                    |
| 15  | Considera importante que se tome en cuenta a todos para la toma de decisiones institucionales.   |                    |
| 16  | ¿Cuál es el peso que le da al trabajo en equipo para la gestión escolar?   |                    |
| 17  | Dejo experiencias significativas para el conocimiento de los demás.  |                    |

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| 18  | Seguiría alimentando la información de las pizarra con el fin de fortalecer el tema                                      |                           |
| 19. Anote sus sugerencias a las actividades realizadas:                                       |  |                           |
| Módulo 4: Capacitación en estrategias para actuar de forma dinámica y flexible en el trabajo. |  |                           |
| <b>N°</b>   | <b>Criterios</b>   | <b>Puntaje de 1 a 10.</b> |
| 20  | Se expuso claramente la temática del taller a realizar   |                           |
| 21  | Las actividades realizadas durante el taller dejaron enseñanzas significativas sobre el tema.                            |                           |
| 22  | Se propició la participación de la mayoría de asistentes al taller.  |                           |
| 23  | Considera importante la existencia de una labor flexible y dinámica por parte de todos, para mejorar la gestión escolar. |                           |
| 24. Anote sus sugerencias a la taller realizado:  |  |                           |

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA PROPUESTA

Astua, M, Barrantes, I, González, L y Méndez, J. (2010). *Evaluación del desempeño de los gestores de la educación desde un enfoque por competencias*. San José Costa Rica. Universidad de Costa Rica.

Castillero, A, Díaz, J, Morales, F y Pino de Ochoa, I (2002). *Gestión y Supervisión en el Centro de Educación Básica*. Costa Rica, Impresora Obando.

Colección de dinámicas 1: Dinámicas de presentación. Recuperado de: <http://www.webselah.com/coleccion-de-dinamicas-1-dinamicas-de-presentacion>

Garbanzo, G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Recuperado de: [www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2253/22677](http://www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2253/22677)

Garbanzo, G y Orozco, V. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Recuperado de: [www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246/1309](http://www.revistasucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246/1309)

Jiménez, R. (2014). *Educación Pública en Costa Rica: Política, resultado, gasto*. San José, Costa Rica. Recuperado de: [www.academia.or.cr/wp-content/uploads/2014/08/Analisis-Ronulfo/06/2014C.pdf](http://www.academia.or.cr/wp-content/uploads/2014/08/Analisis-Ronulfo/06/2014C.pdf)

Juegos de comunicación. Recuperado de: <https://animacionsociocultural.wordpress.com/category/juegos/juegos-comunicacion/>

*Manual Descriptivo de Puestos*. Recuperado de: [www.apse.or.cr/webapse/10docum.htm](http://www.apse.or.cr/webapse/10docum.htm)

MEP (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. Recuperado de: [www.mep.go.cr/educatico/el-centro-educativo-de-calidad-como-eje-de-la-educacion-costarricense](http://www.mep.go.cr/educatico/el-centro-educativo-de-calidad-como-eje-de-la-educacion-costarricense)

Pacheco, R. (2006). *Competencias para la comunicación organizacional*. Ecuador: Red Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI.

Ríos, J. (2011). *Desafíos de una gerencia educativa orientada al éxito*. Recuperado de: <http://revistas.unapiquitos.edu.pe/index.php/conocimientoamazonico/article/view/43/72>

3 sencillas dinámicas de liderazgo para desarrollar en la oficina. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/3-sencillas-dinamicas-de-liderazgo-para-desarrollar-en-la-oficina>

10 Dinámicas de Comunicación Asertiva (Adultos y Niños). Recuperado de: <https://www.lifeder.com/dinamicas-comunicacion-asertiva/>

## ANEXOS

## ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

Cuestionario

# \_\_\_\_\_

Estimado docente:

A continuación se presenta un cuestionario relacionado con “Análisis del perfil del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil vs la práctica educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad”.

Su participación en esta investigación es voluntaria y confidencial. El cuestionario evalúa su percepción acerca de dicho proceso. Se le solicita responder con la mayor sinceridad y confianza. De antemano se agradece su colaboración.

**I Parte.** Perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil. Escriba una equis “X” en la casilla correspondiente a la frecuencia que considere que representa su percepción del Perfil profesional del gestor de la educación

| En relación con Perfil profesional del gestor de la educación que determina el manual de puestos del Servicio Civil, en la gestión del Centro Educativo se muestra: |   | Siempre | Algunas veces | Nunca |
|---|---|---------|---------------|-------|
| 01  | Capacidad de Liderazgo  |         |               |       |
| 02  | Habilidad para la comunicación oral y escrita                           |         |               |       |
| 03  | Capacidad analítica   |         |               |       |
| 04  | Habilidad para redactar   |         |               |       |
| 05  | Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno    |         |               |       |
| 06  | Iniciativa  |         |               |       |
| 07  | Creatividad   |         |               |       |
| 08  | Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica                           |         |               |       |
| 09  | Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión |         |               |       |
| 10  | Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden.            |         |               |       |
| 11  | Trato amable con superiores, compañeros y usuarios.                     |         |               |       |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 12 | Toma acertada de decisiones.  |  |  |  |
| 13 | Presentación personal adecuada  |  |  |  |
| 14 | Actualización de conocimientos y técnicas propias de su especialidad. |  |  |  |
| 15 | Desarrollo de nuevas competencias.                                    |  |  |  |

**II Parte.** Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad. Escriba una equis "X" en la casilla correspondiente a la frecuencia que considere que representa su percepción acerca de las Estrategias de Gestión

| En relación con las Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad se: |   | Siempre | Algunas veces | Nunca |
|---|---|---------|---------------|-------|
| 16  | Propician los espacios para que el currículo se realice en forma eficaz y eficiente                             |         |               |       |
| 17  | Propicia coherencia entre los aprendizajes y los contextos sociales.  |         |               |       |
| 18  | Desarrolla la labor pedagógica apoyada en el monitoreo, evaluación y retroalimentación.                         |         |               |       |
| 19  | Procura que estudiantado aprenda lo que deben aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera.              |         |               |       |
| 20  | Brinda el uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo.     |         |               |       |
| 21  | Comprende del entorno donde actúa el sistema educativo;   |         |               |       |
| 22  | Evidencia una visión holística de las diferentes demandas sociales  |         |               |       |
| 23  | Involucra a todos los responsables de las organizaciones educativas.  |         |               |       |
| 24  | Media con el docente en la interacción con el estudiantado y toma lugar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. |         |               |       |
| 25  | Actúa en forma dinámica, flexible, y competitiva.   |         |               |       |
| 26  | Presenta la capacidad de ajustarse a las demandas del entorno.  |         |               |       |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 27 | Asume al ser humano como sujeto gestor de cambios.   |  |  |  |
| 28 | Propicia la toma de decisiones participativa   |  |  |  |
| 29 | Procura Eficiencia y eficacia de los recursos disponibles.   |  |  |  |
| 30 | Crea una cultura organizacional, consecuente con los propósitos organizacionales.  |  |  |  |
| 31 | Construye una organización capaz de favorecer los cambios requeridos tanto en las personas que la componen como en el resultado académico. |  |  |  |
| 32 | Conoce la realidad social y los propósitos de la educación en ella.  |  |  |  |
| 33 | Propicia espacios para el diálogo, respeto.  |  |  |  |
| 34 | Promociona de valores moralmente aceptados.  |  |  |  |
| 35 | Evidencian principios democráticos   |  |  |  |
| 36 | Valora al ser humano como el capital más valioso dentro de una organización.   |  |  |  |
| 37 | Orienta hacia las relaciones personales, sin descuidar las tareas  |  |  |  |
| 38 | Ofrece a la sociedad personas competitivas, profesional y personalmente.   |  |  |  |
| 39 | Brinda procesos de formulación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación   |  |  |  |
| 40 | Elaboran estrategias de intervención apoyados en procesos de planificación   |  |  |  |

41. Explique otras características relacionadas con estrategias de gestión que no se hayan presentado anteriormente y considere importante tomar en cuenta para el estudio:

---



---



---

**III Parte.** Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad. Escriba una equis "X" en la casilla correspondiente a la frecuencia que considere que representa a Competencias de gestión del gestor educativo

| En relación con las competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad se: |  | Siempre | Algunas veces | Nunca |
|---|--|---------|---------------|-------|
| 42  | Responsabiliza de garantizar el adecuado manejo de la institución educativa                      |         |               |       |
| 43  | Establece estilos de trabajo y espacios de comunicación  |         |               |       |
| 44  | Procura una visión integradora de la institución   |         |               |       |
| 45  | Propicia canales de comunicación claros  |         |               |       |
| 46  | Propicia una comunicación estrecha con estudiantes y padres de familia                           |         |               |       |
| 47  | Establece comunicación acertiva  |         |               |       |
| 48  | Conoce con claridad los objetivos institucionales  |         |               |       |
| 49  | Coordina las habilidades relevantes de cada persona para el logro los objetivos institucionales. |         |               |       |
| 50  | Administra las divergencias.   |         |               |       |
| 51  | Aumenta el grado de compromiso entre las partes  |         |               |       |
| 52  | Propicia espacios adecuados para el dialogo.   |         |               |       |
| 53  | Procuran capacidades y habilidades para para promover y gestionar procesos de cambio.            |         |               |       |
| 54  | Propicia la participación de los agentes en proyectos de misión compartida de la organización.   |         |               |       |
| 55  | Lidera procesos de enseñanza-aprendizaje   |         |               |       |
| 56  | Supervisa la labor del profesorado   |         |               |       |
| 57  | Promueve el desarrollo de profesional del profesorado  |         |               |       |
| 58  | Crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos.                                   |         |               |       |
| 59  | Establece la capacidad de organizar estructuras que faciliten coordinarse.                       |         |               |       |
| 60  | Implementa Liderazgo compartido  |         |               |       |

61. Comente otras características relacionadas con competencias de gestión que no se hayan presentado anteriormente y considere importante tomar en cuenta para el estudio:

---

---

---

***¡Muchas gracias por su colaboración!***

## ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA Y SUBDIRECTORA

A continuación se presenta un cuestionario relacionado con “**Análisis del perfil del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil vs la práctica educativa en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo según las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad**”.

Su participación en esta investigación es voluntaria y confidencial. La entrevista evalúa su percepción acerca de dicho proceso. Se le solicita responder con la mayor sinceridad y confianza. De antemano se agradece su colaboración.

**I Parte.** Perfil profesional del gestor de la educación establecido en el manual descriptivo de puestos del Servicio Civil.

1. ¿Conoce las características que establece el **Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil, para los directores de un colegio 3**?

2. ¿Cuáles de esas características considera como fortalezas en la gestión del centro?

3. ¿Cuáles de esas características considera como debilidades en la gestión del centro?

**II Parte.** Estrategias de gestión llevadas a cabo por el gestor de la educación en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo de acuerdo con el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad

4. ¿Conoce el término estrategias de gestión? Explique.

5. De acuerdo con las estrategias de gestión que se preguntaron a los docentes, ¿cuáles considera son fortalezas en la gestión del centro?

6. De acuerdo con las estrategias de gestión que se preguntaron a los docentes, ¿cuáles considera son debilidades en la gestión del centro?

**III Parte.** Competencias del gestor educativo en respuesta a las necesidades contextuales del centro educativo para atender lo establecido por el MEP en las orientaciones estratégicas de un centro educativo de calidad.

7. ¿Conoce el término competencias de gestión?. Explique.

8. De acuerdo con las competencias de gestión que se preguntaron a los docentes, ¿cuáles considera son puntos fuertes en la gestión del centro?

9. De acuerdo con las competencias de gestión que se preguntaron a los docentes, ¿cuáles considera son puntos débiles en la gestión del centro?

***¡Muchas gracias por su colaboración!***